

# Empresa e iniciativa emprendedora

Jose Sande v.1 septiembre 2010



## ÍNDICE

1. El emprendedor
2. La empresa
3. Administración
4. Recursos humanos
5. Marketing
6. Producción
7. Finanzas
8. Documentación
9. Proyecto empresarial

# El emprendedor



# El emprendedor

1. El espíritu emprendedor
2. ¿Por qué es importante el espíritu emprendedor?
3. Emprender y entorno
4. Cualidades personales
5. Habilidades del emprendedor
6. Mitos del emprendedor



# 1. El espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor es sobre todo una actitud, en la que se refleja la motivación y la capacidad a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir algo valioso. Unas veces cambia el mercado y otras, incluso crea nuevos mercados.

El espíritu emprendedor **es sobre todo una actitud**, en la que se refleja la motivación y la capacidad a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir algo valioso.

## Perfil del emprendedor

El espíritu emprendedor **forma parte del talante de las personas**. Los empresarios forman un grupo heterogéneo y proceden de todas las profesiones y condiciones sociales.

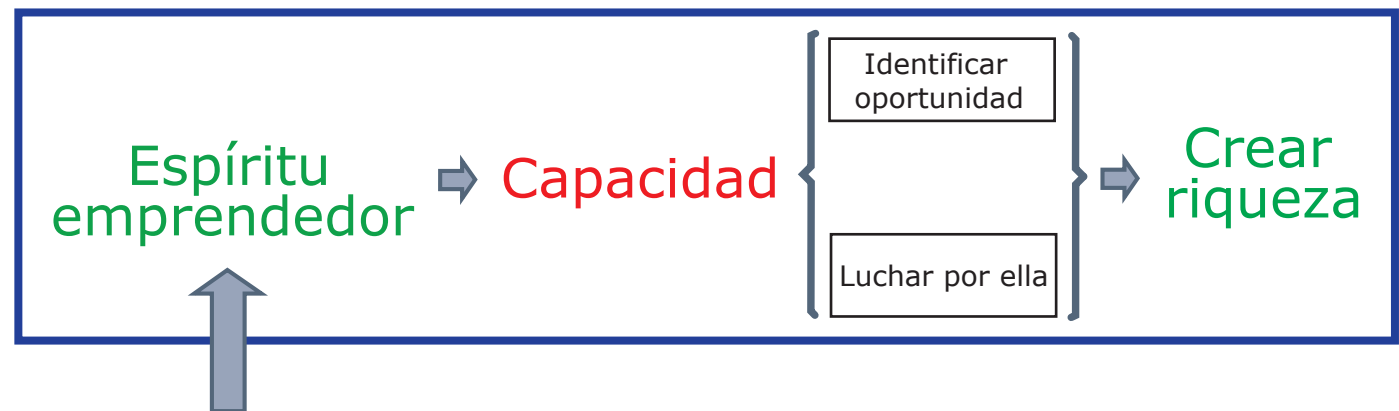
No obstante, existen ciertas características que definen el comportamiento empresarial, entre las que se incluyen una predisposición a asumir riesgos y una atracción por la independencia y la realización personal.

Este espíritu puede localizarse en cualquier sector y tipo de negocio. Lo poseen los trabajadores por cuenta propia y las empresas de cualquier tamaño en las diferentes fases de su ciclo de vida, desde su creación a la fase de crecimiento, traspaso o cierre y nueva puesta en marcha.

Está presente en los negocios de todos los sectores, tecnológicos o tradicionales, en las empresas grandes y pequeñas, tanto en las de una sencilla estructura familiar como en las que llegan a cotizar en La Bolsa.

### Mayor satisfacción

El trabajo produce una satisfacción mayor entre empresarios que entre empleados. Según encuestas, el 33% de los trabajadores independientes sin empleados y hasta el 45% de los trabajadores independientes con empleados se consideran muy satisfechos con sus condiciones de trabajo, frente a un solo 27% de los empleados.



**ACTITUD:** Asumir riesgos + atracción independencia + realización personal

## 2. ¿Por qué es importante el espíritu emprendedor?

Los esfuerzos de los gobiernos por fomentar el espíritu emprendedor entre sus ciudadanos son lógicos y justificables:

### El espíritu emprendedor contribuye a crear empleo y al crecimiento.

La creación de empleo se concentra cada vez más en las empresas nuevas y pequeñas, y no, como se suele pensar muchas veces, en las grandes. Los países con aumento de los índices de iniciativa empresarial tienden a mayores reducciones del desempleo. La iniciativa empresarial también contribuye a fomentar la cohesión económica y social en regiones cuyo desarrollo se está quedando rezagado. Estimulando la actividad económica se puede integrar en el trabajo a desempleados y personas desfavorecidas.

### El espíritu emprendedor es crucial para la competitividad

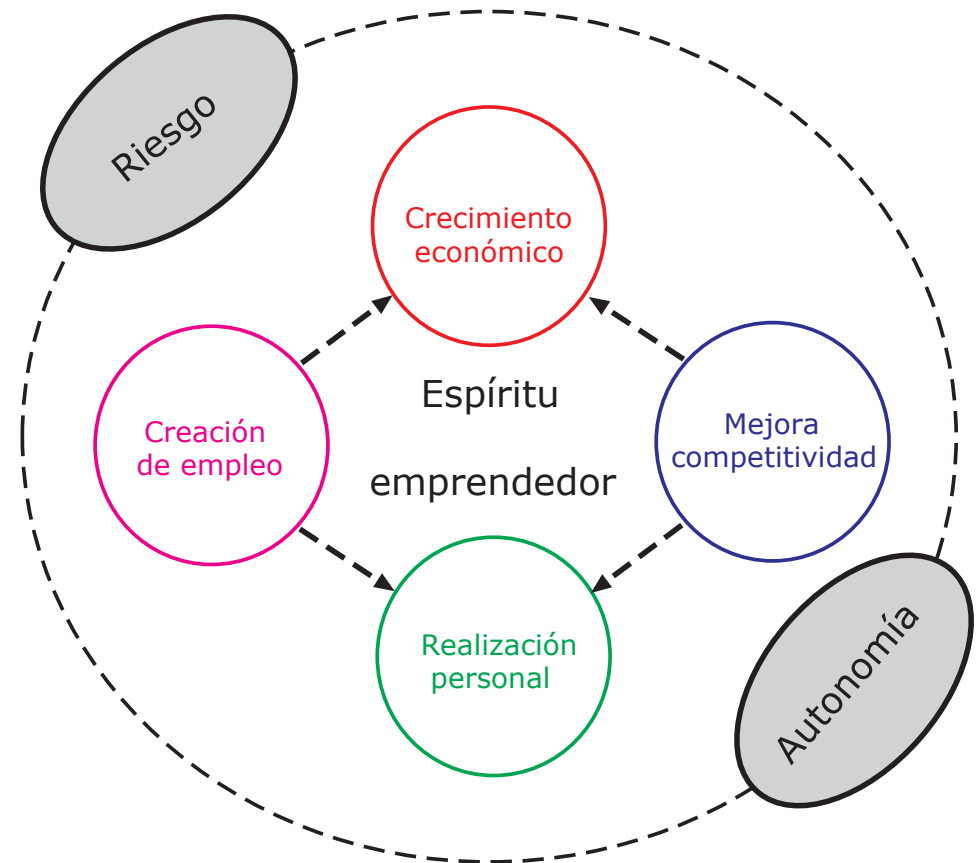
Las nuevas iniciativas impulsan la productividad, aumentando la competitividad, con lo que obligan a otras empresas a reaccionar mejorando la eficacia o innovación. Implica más oferta y reducciones de los precios que benefician a los consumidores.

### El espíritu emprendedor saca partido del potencial personal

Un ocupación no es simplemente una manera de ganar dinero. Al tomar decisiones relacionadas con la carrera profesional se barajan criterios como la seguridad, el nivel de independencia, la variedad de tareas y el interés del trabajo.

Además de las motivaciones materiales (dinero y posición), los empresarios eligen serlo como un medio de realizarse (libertad, independencia y retos).

Para quienes no encuentran un empleo regular que les satisfaga, la decisión de convertirse en empresarios puede ser una salida a su vida laboral



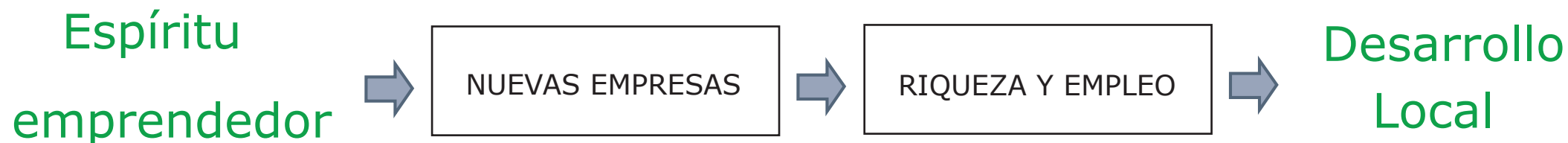
### 3. Espíritu emprendedor y entorno

Dirigentes y políticos se preocupan de desarrollar propuestas para captar multinacionales y empresas foráneas, con el fin de generar nuevos empleos y dinamizar la economía de su región.

Atraer emprendedores hacia una región no es nada malo, pero es mucho mejor fomentar que surjan desde la propia comunidad.

El aumento de las cualidades emprendedoras contribuyen a crear empresas, lo que implica aumentos en el empleo de una región. Por medio de la iniciativa emprendedora no sólo se puede disminuir el desempleo, sino que también genera otros efectos positivos en los nuevos individuos empleados, mejorando su autoestima.

Los emprendedores son **benefactores sociales** para sus regiones, ya que además de crear puestos de trabajo y riqueza contribuyen a la dinamización social.



A su vez, ayudar a la gente joven a adquirir un espíritu emprendedor fomenta el desarrollo empresarial y propicia que los individuos busquen ser empleadores y no empleados, contribuyendo así a colaborar con la disminución de la pobreza y el desempleo, representando un motor importante del crecimiento de una región.

#### **Espíritu emprendedor y desarrollo local**

Desarrollo local es un nuevo término que se suele definir en contraposición a la idea de globalización. Esta mejora, partiría desde la propia zona (endógena), con recursos propios y fomentando y fomentando el aumento de capacidades.

De aquí surge que el desarrollo local busca aumentar las capacidades individuales y de la comunidad a partir de lo que el territorio posee. Es decir, partiendo de las cualidades endógenas del lugar, intentar fomentar y potenciar sus aspectos positivos, superando las dificultades y limitaciones que pueda haber en dicho territorio.

**Desarrollo local:** proceso de mejora de la calidad de vida mediante la actuación de diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados),

## 4. Cualidades personales del emprendedor

---

**INICIATIVA:** inclinación a la acción de adelantarse a los demás.

**PERSEVERANCIA:** mantenerse constante en conseguir una meta

**CONFIANZA EN SÍ MISMO:** seguridad en las propias capacidades.

**AUTODISCIPLINA:** acatar por uno mismo valores sociales y personales beneficiosos.

**ESPÍRITU POSITIVO:** capacidad de juzgar las situaciones en su aspecto más favorable.

**CAPACIDAD DE DECISIÓN:** determinación que se toma ante una duda.

**MOTIVACIÓN DE LOGRO:** disponer del ánimo para conseguir lo que se desea.

**ASUNCIÓN DE RIESGOS:** predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo por su dificultad.

**RESPONSABILIDAD:** capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

**SENTIDO CRÍTICO:** capacidad de discernir de manera objetiva.

**AUTONOMÍA:** capacidad de no depender de nadie para ciertas cosas.

**EMPATÍA:** capacidad de ponerse en lugar del otro.

**AUTOCONTROL:** saber manejar las propias emociones

**ADAPTABILIDAD:** capacidad de acomodarse a distintas circunstancias.

**VISIÓN EMPRENDEDORA:** capacidad de comenzar con resolución acciones difíciles

**CREATIVIDAD:** generar nuevos recursos a través del desarrollo de la imaginación y el ingenio para progresar en nuestras metas.

## 5. Habilidades del emprendedor

---

**CAPACIDAD ORGANIZATIVA:** aptitud de ordenar y distribuir las actividades.

**PERSUASIÓN:** acción de inducir a alguien con razones a hacer o creer algo

**LIDERAZGO:** habilidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que alcancen las metas propuestas.

**CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN:** mentalidad práctica basada en observar el entorno extrayendo conclusiones útiles para tus metas.

**HABILIDAD NEGOCIADORA:** capacidad de llegar a un acuerdo aceptable entre las personas implicadas en un conflicto.

**CAPACIDAD PARA AFRONTAR PROBLEMAS Y ENCONTRAR SOLUCIONES:** capacidad de evaluar con rigor y serenidad las situaciones difíciles descubriendo y valorando las distintas posibilidades.

**COOPERACIÓN:** acción de obrar conjuntamente con otros para un mismo fin.

**COMUNICACIÓN:** acción de manifestar a alguien algo

**ASERTIVIDAD:** expresar con claridad y respeto tus deseos a otras personas

**TRABAJO EN EQUIPO:** grupo de personas que trabajan de forma independiente combinando distintas capacidades, para lograr un conjunto de objetivos comunes.



## 6. Mitos sobre los emprendedores

Es frecuente oír las siguientes falsas características del perfil del emprendedor:

- Los empresarios **no planifican**, se mueven por instinto.

A pesar de que la intuición juega un papel importante en la toma de decisiones, los empresarios de éxito además de trabajadores infatigables, son personas con una gran capacidad de análisis y planificación.

- Los empresarios **nacen**, no se hacen.

Aunque las personas nacen con una dotación natural de cualidades y habilidades emprendedoras, se puede aprender a ser empresario, es decir desarrollar las capacidades necesarias para tener éxito emprendiendo.

- Todos cumplen el mismo **prototipo**.

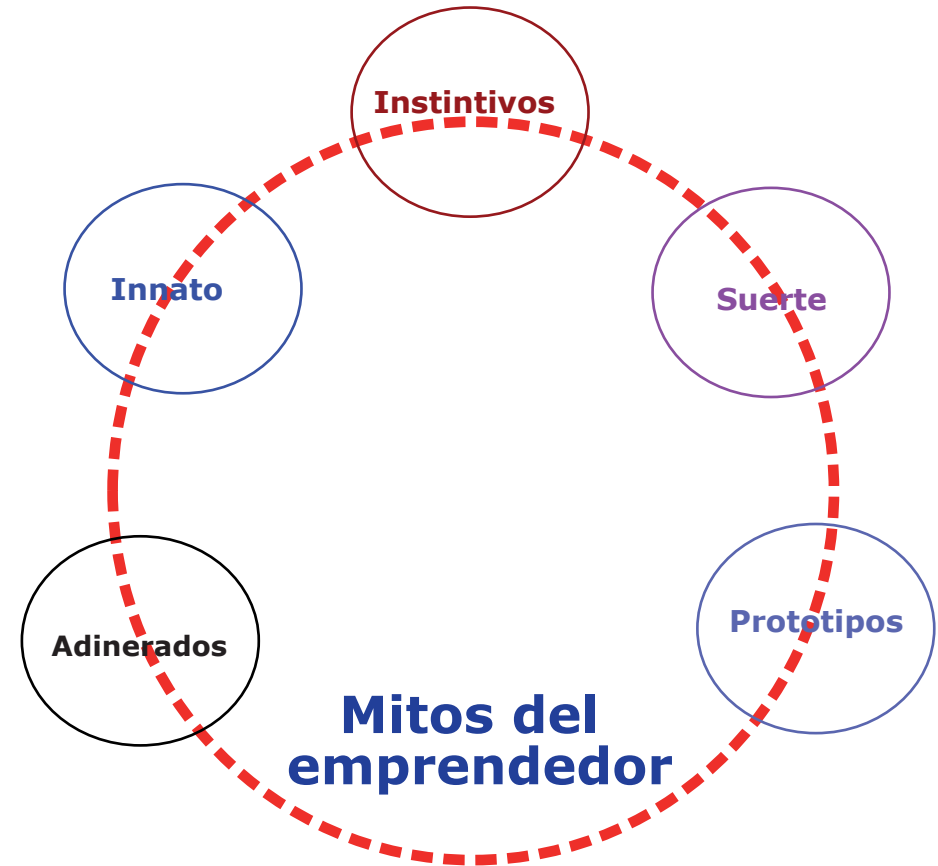
Existen ciertas características que definen el comportamiento empresarial como la capacidad de asumir riesgos y una atracción por la independencia y la realización personal. Sin embargo, los perfiles de empresarios son ilimitados, dependiendo de sus características personales.

- Para ser empresario **sólo hace falta tener dinero**.

Las personas con capacidad de trabajo y buenas ideas, encuentran financiación para sus proyectos, mientras que existen muchas personas que han perdido todo su capital por su falta de capacidad de trabajo o su nula visión empresarial.

- Para tener éxito empresarial hay que **tener mucha suerte**.

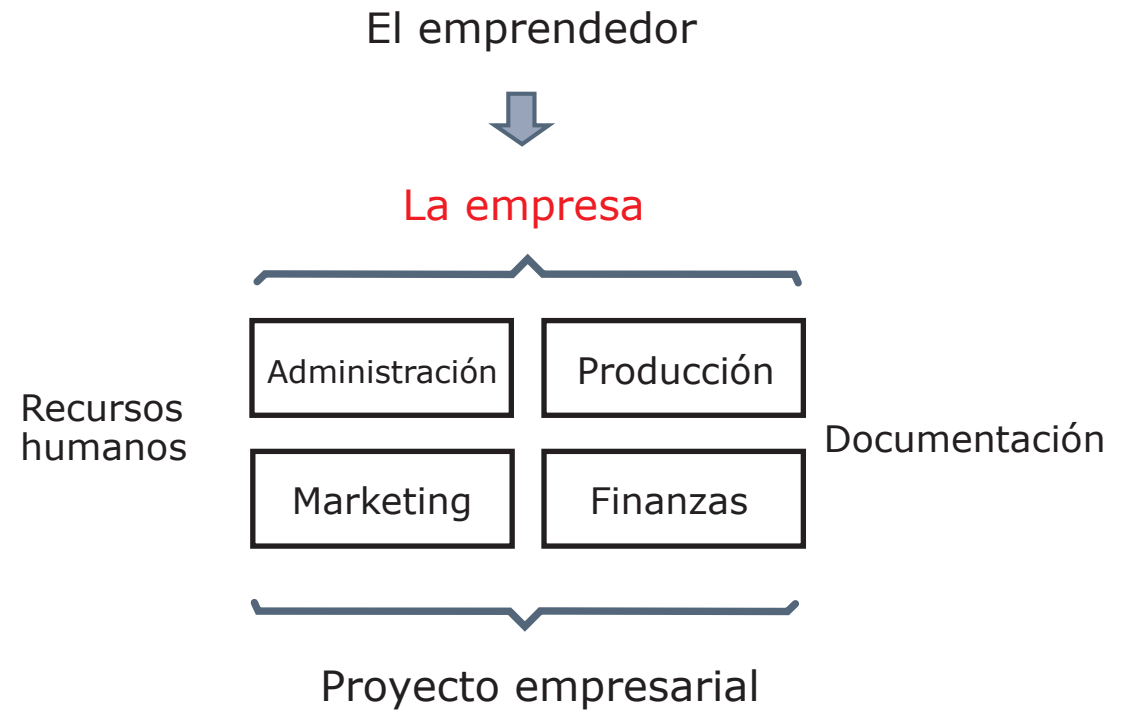
Aunque es cierto que en determinados momentos las circunstancias pueden ser decisivas, por lo general, la probabilidad de éxito depende más de una buena planificación y de un trabajo duro.



**La buena suerte es** trabajo, constancia, sacrificio, toma de decisiones, riesgo...  
Por lo general, a medio plazo, la vida es justa con quien se esfuerza...

# La empresa

---



# La empresa

---

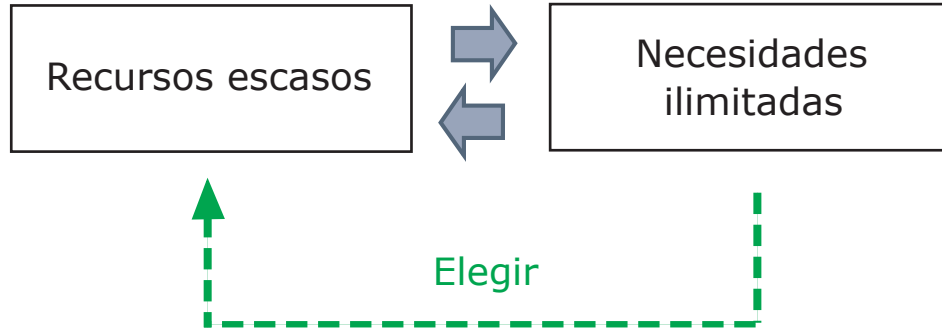
1. La economía
2. Los factores productivos
3. Bienes, servicios y actividad económica
4. Empresa y valor añadido
5. Tipos de empresas
6. Los clientes definen el valor
7. Localización y dimensión empresarial
8. Ventajas e inconvenientes de las PYME
9. Empresario individual
10. Sociedades mercantiles
11. La sociedad de responsabilidad limitada
12. La sociedad anónima
13. La sociedad cooperativa
14. Las sociedades laborales
15. La fiscalidad empresarial
16. Elementos básicos de un tributo
17. El impuestos sobre la renta
18. Impuesto sobre sociedades e IVA
19. Responsabilidad Social Empresarial



# 1. La economía

La economía es una **ciencia social** que estudia cómo los hombres extraen los recursos de la naturaleza para producir bienes y servicios, con los que satisfacen sus necesidades.

La sociedad cada vez es más dinámica: necesidades y bienes y servicios están en constante evolución.



**Necesidad:** sensación de carencia de algo unido al deseo de satisfacerla.  
**Factor productivo:** recursos empleados en el proceso productivo.  
**Bienes:** medio material capaz de satisfacer una necesidad.  
**Servicios:** producto inmaterial que satisface necesidades.  
**Escasez:** carácter limitado de los recursos de una sociedad.

## La escasez es relativa

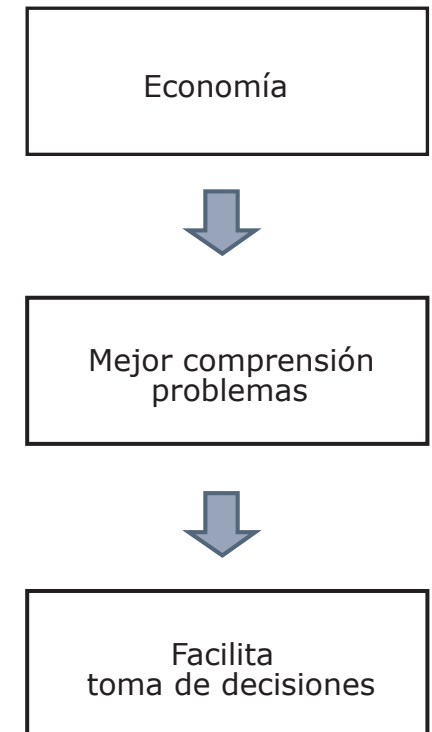
En la antigua Grecia, economía hacía referencia a “administrar el patrimonio”, por eso se define como “la ciencia de la elección”: **administrar** es elegir entre distintas opciones.

Las personas deben elegir porque los recursos son escasos, insuficientes en relación a las necesidades a satisfacer. La escasez es un hecho fundamental, la padecen todo tipo de personas y sociedades, de las más ricas a las más pobres.

Las decisiones se toman de forma continua, afectando directa e indirectamente a otras muchas personas. Entender la economía ayuda a comprender mejor la realidad y tomar decisiones más acertadas.

Una sociedad más formada en conocimiento económico también tiene una mayor capacidad de valorar las decisiones de sus dirigentes políticos, mejorando su capacidad de selección de líderes.

La **economía** es el estudio de la forma en que los individuos eligen en condiciones de escasez y de las consecuencias de esas elecciones para la sociedad.



## 2. Los factores productivos

Las personas tienen necesidades que satisfacen con el consumo de bienes y servicios elaborados por las empresas con recursos productivos.

Los tipos de factores o recursos productivos empleados para producir son:

- **Tierra o recursos naturales** (materias primas). Bienes de la naturaleza, minerales y tierra cultivable o urbana. Su retribución se denomina **renta**.

- **Capital**. Bienes que sirven para producir otros bienes: maquinaria, herramientas, instalaciones, infraestructuras.

Es el factor de producción generado por el hombre, también se denomina capital físico o real. Su retribución es el **interés**.

- **Trabajo**. Facultades físicas e intelectuales de las personas empleadas en el proceso de producción. Su retribución es el **salario**.

- **Iniciativa empresarial**. Capacidad de organizar los factores de producción para generar bienes y servicios. Su retribución es el **beneficio**.

### Capital físico, humano y financiero

En economía al hablar de capital nos referimos al capital físico, que no debe confundirse con el capital financiero ni con el capital humano.

El **capital financiero** son los recursos monetarios de las distintas instituciones bancarias, comerciales e industriales utilizados para fomentar e impulsar las actividades económicas.

El **capital humano** son los conocimientos útiles acumulados por las personas en base a su experiencia y formación.

El capital humano es mucho más que una colección de títulos académicos o certificados de antigüedad laboral. Incluye factores como la educación, la formación, la experiencia, la inteligencia, la energía, el hábito de trabajo, la fiabilidad, la iniciativa, el carisma, la creatividad, la perseverancia y la honestidad.

Factores	Retribución
Tierra	Renta
Trabajo	Salario
Capital	Interés
Empresario	Beneficio

**Retribución:** pago que reciben los propietarios de un factor a cambio de ceder su uso a las empresas para producir.

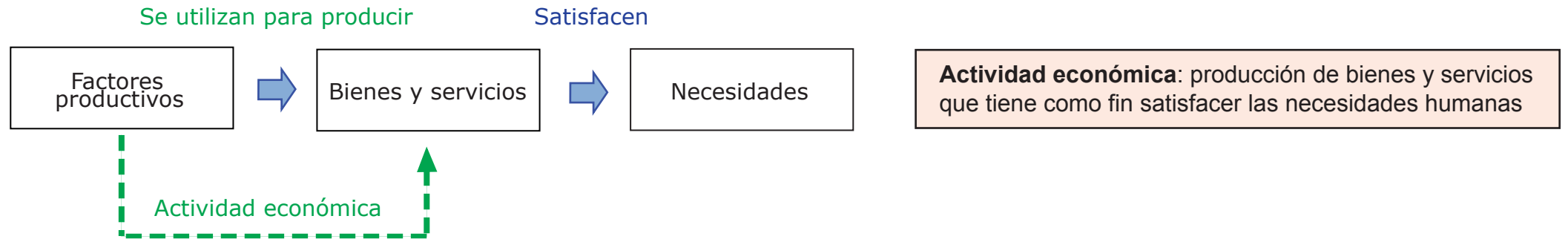
**El espíritu emprendedor:** capacidad de asumir riesgos para crear riqueza a base de creatividad, innovación y buena gestión. A mayor espíritu emprendedor, mayor progreso económico tendrá una sociedad.

En 1959, **Gary Becker** descubrió que las personas invertían en educación y formación de igual modo que podrían invertir en la compra de un terreno.

Ahora sabemos que ésta es la mejor inversión posible que puede hacer una persona, tanto para su realización personal como para su enriquecimiento material.

### 3. Bienes, servicios y actividad económica

El ser humano, mediante el uso de recursos escasos produce bienes y servicios (actividad económica) para satisfacer sus necesidades.



Los productos que se emplean para satisfacer necesidades se denominan **bienes** cuando son de naturaleza tangible (material): una casa, un automóvil o un ordenador.

Si tienen naturaleza intangible (inmaterial), son **servicios**: un corte de pelo, una clase de economía, asesoramiento financiero o arbitrar un partido de fútbol. Por lo general, los servicios se consumen en el acto y no se transfieren a otras personas.

#### Tipos de bienes y servicios

Una clasificación más amplia de tipos de bienes:

-**Bienes libres**. Son ilimitados o muy abundantes en relación con sus necesidades, por lo que no tienen dueño (el aire), o **bienes económicos**, que son escasos con respecto a los deseos que se tienen de ellos (el oro).

- **Bienes de consumo** que satisfacen directamente necesidades (un automóvil), o **bienes de capital**, que aunque directamente no satisfacen necesidades, sirven para producir los bienes de consumo que sí lo hacen (una máquina de duplicar llaves).

-**Bienes intermedios** que necesitan transformaciones antes de que el consumidor final los utilice (el acero), o **bienes finales**, preparados para su consumo o utilización (una bicicleta).

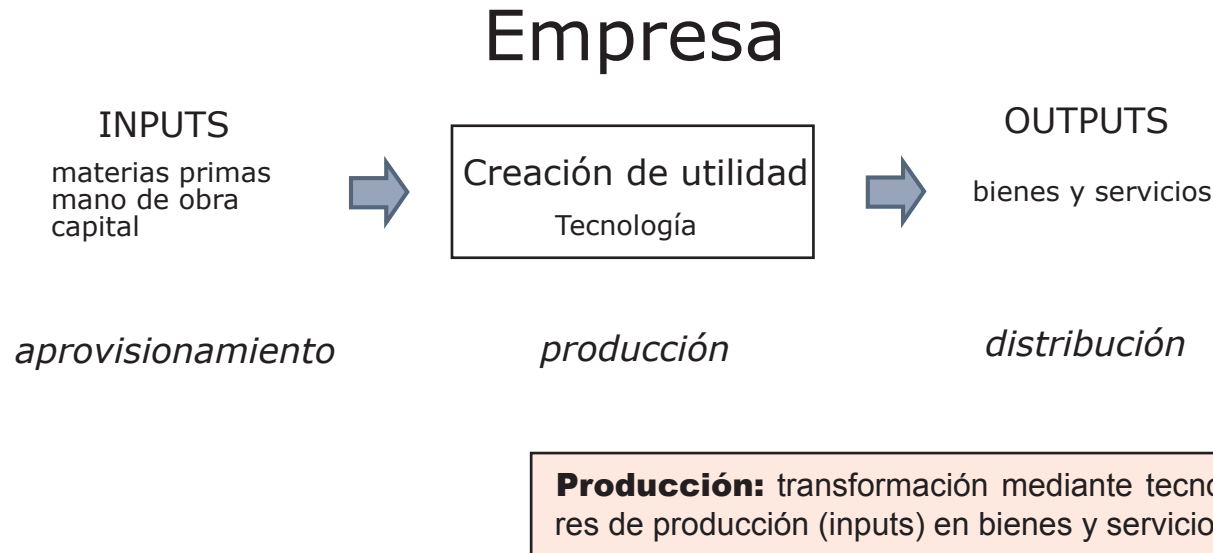
-**Bienes públicos** a los que todo el mundo tiene acceso (un parque), o **bienes privados** que pertenecen a particulares (un jardín particular).

El ejemplo del **aire como bien libre** es típico, aunque en muchas ciudades empieza a escasear el aire puro por la contaminación, motivando que sea sujeto de intercambio económico.

En el proceso de fabricación de una bicicleta se producen **bienes intermedios** que, individualmente, no son aptos para el consumo (radios, sillín, manillar...).

## 4. Empresa y valor añadido

Mediante el consumo de bienes y servicios se satisfacen necesidades, pero antes de que pueda existir consumo tiene que haber producción, y ella requiere el uso de factores productivos. .



### El valor añadido

Las empresas transforman los factores (inputs) en un producto (output), generando “valor” o utilidad en ese proceso.

A medida que los bienes son más útiles, su precio aumenta en el mercado, por lo que las empresas con mayor capacidad de crear valor son las que obtienen más beneficios.

Las empresas intentan ofrecer a sus clientes productos y servicios que les proporcionen una utilidad mayor o diferente de la que proporciona la competencia.

La empresa es la **unidad básica de producción** y su objetivo maximizar el beneficio.

**Valor añadido:** diferencia entre el valor del producto y el valor de los factores productivos que adquiere a otras empresas

### El pan

El agricultor produce trigo por valor de 1 €.



El molinero le compra el trigo y produce harina por valor de 3 €.



El panadero transforma la harina en pan por valor 6 €.



VA agric. 1 - 0 = 1€  
VA molin. 3 - 1 = 2€  
VA panad. 6 - 3 = 3€

**Total v. añadido = 6 €**

# 5. Tipos de empresas

## Actividad económica

- Sector primario. Crean valor al obtener recursos de la naturaleza: agrícolas, ganaderas, mineras...
- Sector secundario. Crean valor al transformar unos bienes en otros: constructoras, textiles...
- Sector terciario. Crean valor al ofrecer servicios: bancos, dentistas, peluquerías, médicos...

## Forma jurídica

- Individual. Persona física y empresa es lo mismo. La actividad empresarial no tiene personalidad jurídica propia.
- Sociedades mercantiles. Tienen personalidad jurídica propia y pueden ser de un único propietario o de varios.

## Dimensión

Existen muchos criterios para determinar el tamaño: trabajadores, beneficios, ventas...según el número de trabajadores se distingue entre:

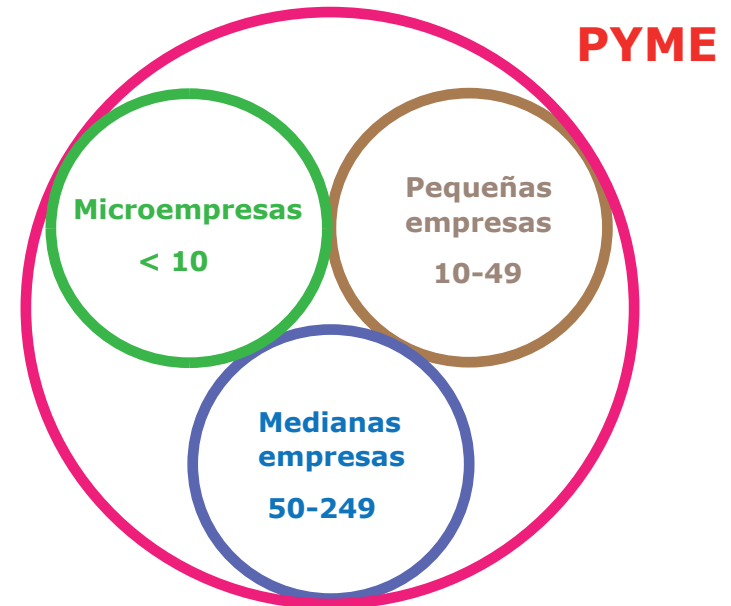
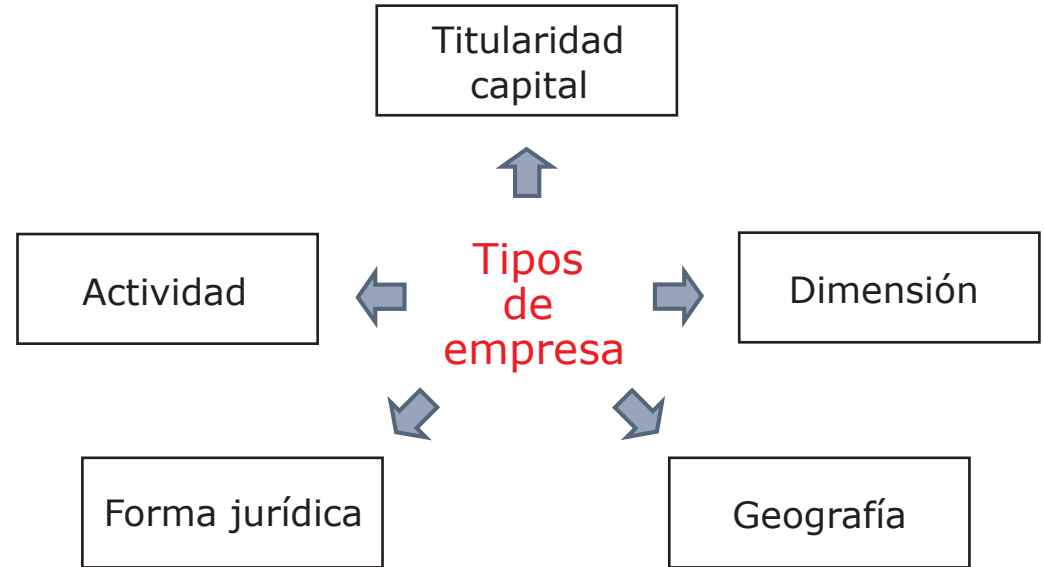
- PYME. Microempresas (<10) , empresas pequeñas (10-49) y medianas (50-249)
- Gran empresa. A partir de los 250 trabajadores.

## Titularidad del capital

- Públicas. Capital exclusivo del sector público.
- Privadas. Capital exclusivo del sector privado.
- Mixtas. Capital público y privado.

## Ámbito geográfico de los mercados a los que atiende:

- Locales.
- Regionales.
- Nacionales.
- Multinacionales.





## 6. Los clientes definen el valor

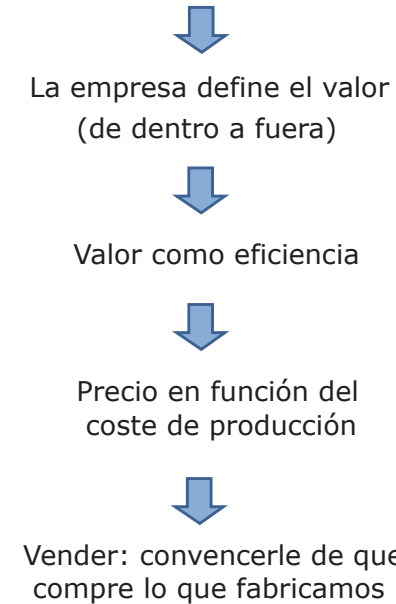
Cuando la oferta de productos comienza a superar a la demanda, las reglas del juego cambian. En 1943 Drucker publica “La práctica de la administración”, que supone un giro total en la visión de la creación de valor.

Maximizar el beneficio es una visión empresarial interna y muy limitada, orientada únicamente al proceso productivo, mientras que crear valor implica orientar la empresa al exterior de la fábrica, a la satisfacción de los clientes.

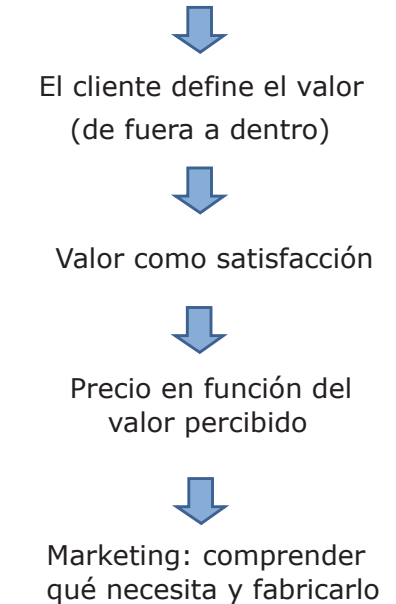
El precio de venta se fijaba a partir del coste de producción, mientras ahora el punto de partida es **el valor que percibe el cliente**, que determina su disposición a pagar.

El **valor** proviene de variadas fuentes: la utilidad de un producto, su calidad, la imagen asociada, su disponibilidad, los servicios anexos...

*Enfoque de la producción*  
(Taylor, hasta 1950)



*Enfoque del marketing*  
(Drucker, desde 1950)

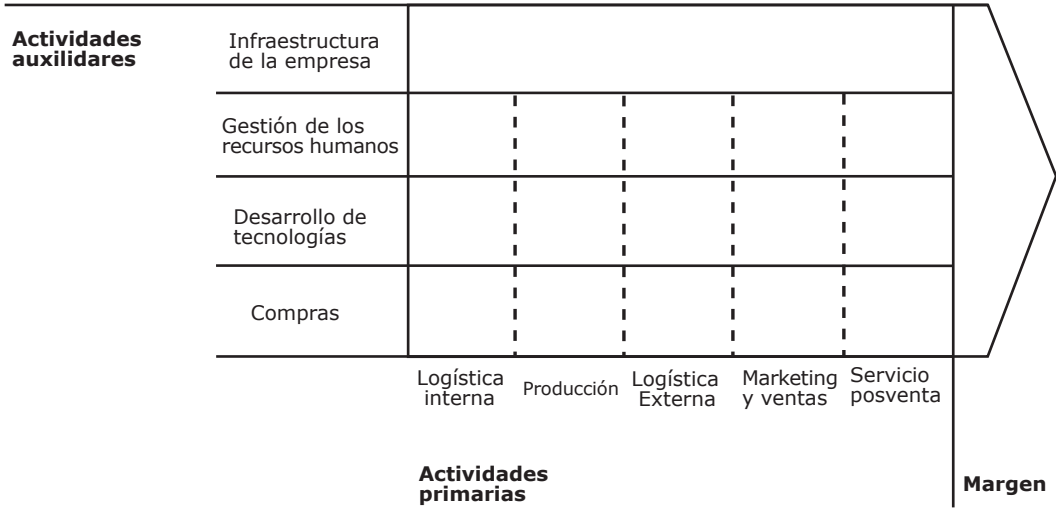


La empresa que **crea valor para el cliente**:

- Crea valor para su accionista (obtiene beneficios).
- Sobrevive en el mercado.

En “**Estrategia Competitiva**” (1980), **Porter** introduce el concepto de cadena de valor. Sus consecuencias son muy importantes:

- Las actividades de aprovisionamiento, producción y distribución no implican únicamente costes, son pasos en los que se va agregando valor al producto terminado.
- Al cliente no le importa quién realiza cada actividad, sólo la calidad del producto final. Gestionar relaciones de calidad con proveedores fiables es crucial para la empresa.



La cadena de producción de valor (Porter)

## 7. Localización y dimensión empresarial

La empresa ha de decidir dónde se ubica y qué tamaño o dimensión adoptará. Normalmente estas decisiones se toman de forma conjunta.

### La demanda prevista

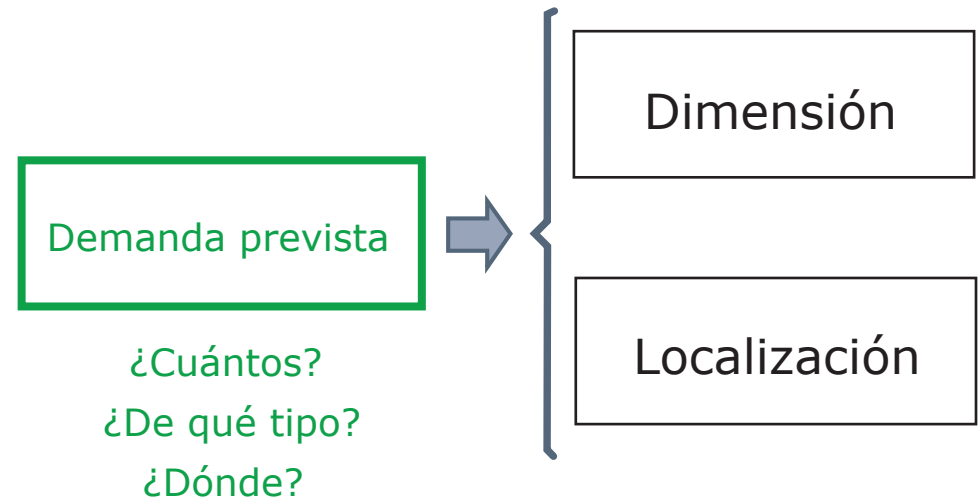
Para tomar estas decisiones la empresa debe prever:

- Cuántos clientes tendrá.
- Qué tipo de clientes serán.
- Dónde estarán.

### Factores que determinan la localización

Se ubicará en un sitio u otro en función de sus principales objetivos:

- Facilitar producción.
- Favorecer ventas.
- Minimizar costes.
- Cercanía y acceso a mercados.
- Proximidad proveedores.
- Existencia de mano de obra cualificada.
- Infraestructuras, transporte y comunicaciones.
- Legislación medioambiental.



### Localización industrial y comercial

El reducir al máximo el **coste de fabricación** suele ser el principal factor a considerar en la localización industrial.

La facilidad de **acceder al cliente** suele ser el factor determinante en la localización comercial.

## 8. Ventajas e inconvenientes de las PYME

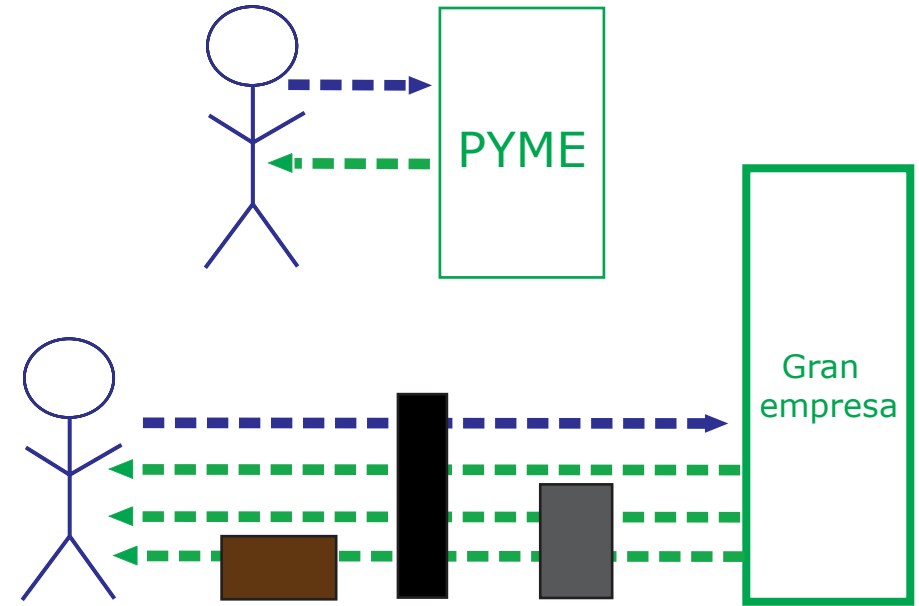
Las PYME, por su naturaleza, tienen ventajas e inconvenientes:

### Ventajas de las PYME

- Fléxibles y ágiles. En espacios de tiempo muy cortos pueden modificar aspectos sustanciales de su estructura. Su reacción es todavía más rápida en épocas de crisis que la de las grandes empresas.
- Más cercanas al cliente. Las empresas se orientan al cliente, por lo que las PYME están en una situación privilegiada para conocer sus deseos y atender sus demandas.
- Mayor implicación de los trabajadores. La relación más directa y fluida con los directivos (muchas veces dueños de la empresa) hace que los trabajadores vean como algo más próximo y cercano la evolución y resultados de la misma. Normalmente tienen una mayor responsabilidad, lo que incide en su motivación.
- Pueden ocupar de nichos de mercado no rentables para empresas grandes.

### Inconvenientes de las PYME

- Escaso poder de negociación con clientes y proveedores.
- Su tamaño les impide aprovechar las economías de escala, por lo que tienen difícil competir en costes con empresas más grandes.
- La formación y cualificación de los trabajadores suelen ser menores que en las grandes empresas.
- Capacidades muy limitadas comparadas con las empresas grandes: financiera, publicitaria, tecnológica, atracción talentos...



La PYME tiene una posición privilegiada de contacto directo con el cliente.

### PYME y globalización

Tradicionalmente las PYME se ocupaban de mercados locales o regionales, mientras las grandes empresas operaban a un nivel nacional o global.

La revolución de las tecnologías de comunicación y de los medios de transporte, han ocasionado que el mercado potencial de las PYME sea mundial.

Evidentemente, esta multiplicación de las oportunidades de venta, también multiplica las amenazas de competencia.

## 9. Empresario individual

También denominado autónomo, es la persona física que realiza en nombre propio una actividad empresarial.

### Características

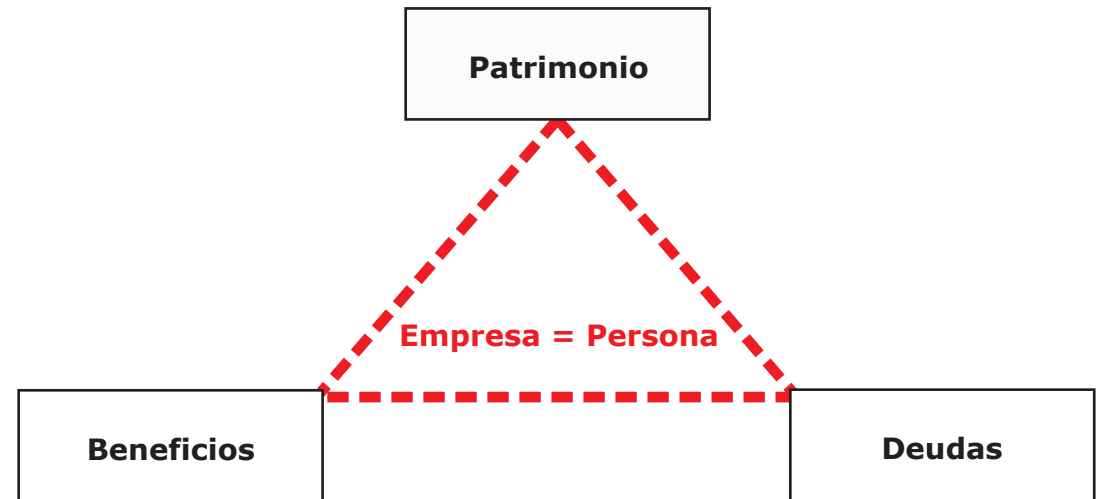
- Responsabilidad ilimitada.
- Tributación por el IRPF.
- El nombre de la empresa coincide con el de la persona.
- No requiere capital mínimo de constitución.

### Ventajas e inconvenientes del empresario individual

- Control total de la gestión de la empresa.
- Forma sencilla y económica de iniciar una actividad empresarial.
- Volúmenes muy elevados de beneficios tributan a tipos impositivos más altos que en el impuesto sobre sociedades.
- Asume responsabilidad ilimitada (las deudas contraídas pueden afectar al patrimonio de su cónyuge si tienen régimen de bienes gananciales).
- Puede tener dificultades para acceder a créditos (dependiendo de su patrimonio personal).

**Responsabilidad ilimitada** implica que el empresario responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas.

**Responsabilidad limitada** implica que el socio pierde únicamente el capital aportado a la sociedad.



### Trabajador autónomo económicamente dependiente (TRADE)

Empresarios individuales cuyos ingresos provienen, al menos en un 75%, de un cliente principal. Recientemente (febrero 2009) se concretó legalmente la relación que tienen con su cliente principal, obligando a la existencia de un contrato que incluya: la duración de su jornada, los descansos a los que tienen derechos y estableciendo un mínimo de 18 días hábiles de vacaciones anuales.

Aunque se define la naturaleza civil, mercantil o administrativa que une a ambas partes, no se considerará relación laboral.

# 10. Sociedades mercantiles

Las sociedades mercantiles se clasifican en:

- **Sociedades personalistas.** Sociedades en las que lo más importante son las características personales de los socios, que aportan capital y trabajo. Son la sociedad colectiva y la sociedad comanditaria. **“Se unen personas”**.
- **Sociedades capitalistas.** Sociedades en las que lo más importante es el capital aportado. Son la sociedad anónima y la limitada. **“Se unen capitales”**.
- **Sociedades de interés social.** Sociedades enfocadas a crear empleo y fomentar el desarrollo social y económico de áreas locales y regionales. Son las cooperativas y las sociedades laborales. **“Se unen necesidades”**.

## Las sociedades personalistas

### Sociedad colectiva

Es una sociedad mercantil de carácter personalista, cuyos socios aportan capital y trabajo, respondiendo de forma personal, ilimitada y solidaria de las deudas sociales.

### Sociedad comanditaria

Es una sociedad mercantil de carácter mixto (personalista-capitalista) con dos tipos de socios: colectivos (aportan capital y gestión, responden ilimitadamente) y los comanditarios (aportan sólo capital, responde limitadamente).

La sociedad **comanditaria por acciones** es un tipo particular de sociedad que se regula como la sociedades anónimas.

Colectivas y comanditarias tributan por el impuesto sobre sociedades.

**Capital social:** valor monetario de las aportaciones en dinero o bienes de los socios de una sociedad.

**Estatutos:** normas de funcionamiento elaboradas por la propia empresa, que sirven para personalizar la ley y adaptarla a sus necesidades.

Sociedad colectiva	Sociedad comanditaria
Socios colectivos (responsabilidad ilimitada)	Socios colectivos (responsabilidad ilimitada) + Socios comanditarios (responsabilidad limitada al capital aportado)

## Sociedades unipersonales

Aunque al pensar en sociedad tenemos en mente “más de una persona”, existen sociedades unipersonales.

# 11. La sociedad de responsabilidad limitada (S.L.)

Es una sociedad de carácter capitalista cuyo capital está dividido en partes iguales denominadas **participaciones**.

## Características:

- Sus socios tienen responsabilidad limitada sobre las deudas contraídas por la sociedad.
- Se puede constituir con un único socio (sociedad limitada unipersonal) o con varios.
- La transmisión de las participaciones no es libre, está restringida. Los restantes socios han de aprobar la venta de participaciones y tienen derecho preferente a adquirirlas.
- El capital mínimo para constituir la es 3005,06 euros, y ha de estar totalmente suscrito y desembolsado, en el momento de constituirse.
- Tributa por el impuesto sobre sociedades.
- Está pensada para pequeñas empresas de carácter familiar. Sus limitaciones a la transmisión de participaciones dificultan su crecimiento.

## Órganos de gobierno:

- Junta general de socios. Órgano decisorio supremo. Entre sus funciones figuran: nombrar a los administradores y controlar su gestión, aprobar las cuentas anuales, distribuir el resultado...
- Administradores. Son los representantes legales de la empresa y se encargan de su gestión. No es necesario que sean socios. Puede ser una persona, dos, o un consejo si son tres o más (consejo de administración).

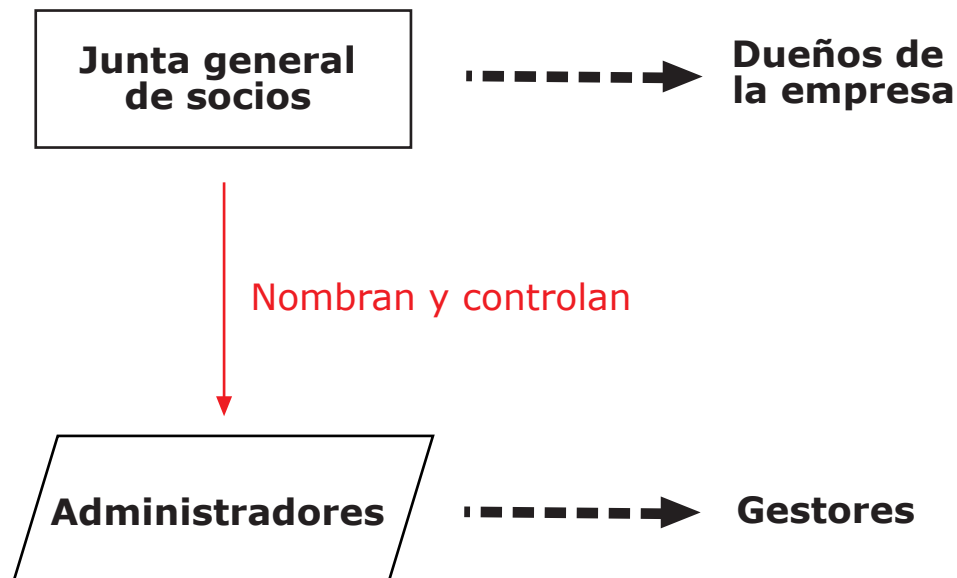
## La sociedad limitada de nueva empresa. (SLNE)

Es una variante de sociedad limitada dirigida a pequeñas empresas e ideada para simplificar y facilitar los trámites de una forma telemática.

## Suscribir ≠ Desembolsar

**Suscribir:** determinar qué socio va a aportar qué capital.

**Desembolsar:** cada socio aporta su capital suscrito al constituirse formalmente.



## 12. La sociedad anónima (S.A)

Es el paradigma de sociedad capitalista, su capital está dividido en partes iguales denominadas acciones.

### Características:

- Sus socios tienen responsabilidad limitada sobre las deudas contraídas
- Con un único socio (sociedad anónima unipersonal) o con varios.
- La transmisión de las participaciones es libre (salvo limitación expresa en los estatutos).
- El capital mínimo para constituirla es de 60.101,21 euros, ha de estar totalmente suscrito, y desembolsado al menos en un 25% en el momento de constituirse.
- Tributa por el impuesto sobre sociedades.

La sociedad anónima facilita la entrada de financiación y es típica de las grandes empresas. También favorece la separación entre la propiedad de la empresa (socios) y la gestión (administradores profesionales).

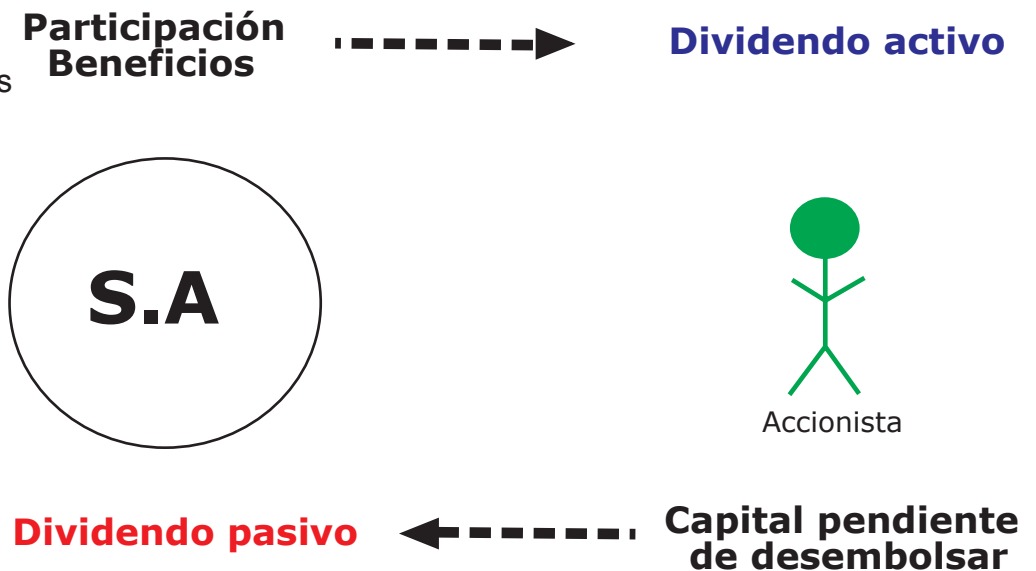
Esta separación de papeles, puede provocar conflictos de intereses (problemas de agencia), pero mejora la gestión y los resultados.

### Derechos del accionista

- Participar en el reparto del beneficio (dividendo activo).
- Derecho a voto en función del capital social poseído.
- Información sobre la gestión de la empresa.
- Preferencia en la adquisición de nuevas acciones.

### La sociedad limitada de nueva empresa. (SLNE)

Es una variante de sociedad limitada dirigida a pequeñas empresas e ideada para simplificar y facilitar los trámites de una forma telemática.



Los **órganos de gobierno** y sus funciones son similares a la S.L., aunque la junta general de accionistas puede ser:

- Ordinaria. Se reúne dentro de los seis primeros meses del año.
- Extraordinaria. Se convoca para asuntos urgentes.
- Universal. Reunión con asistencia de la totalidad del capital social, que tiene el carácter de junta general.

# 13. La sociedad cooperativa

Son sociedades que agrupan a personas que tienen intereses o necesidades comunes.

## Características:

- Sus socios aportan capital y trabajo y tienen responsabilidad limitada (salvo que los estatutos expliciten lo contrario).
- El capital social se divide en aportaciones nominativas de los socios. Es variable, al poder entrar y salir libremente los socios de la empresa.
- No tiene capital mínimo de constitución a nivel estatal, pero cada comunidad autónoma tiene su legislación específica.
- Tienen una gestión democrática, cada persona posee un voto con independencia del capital aportado.
- Todos los socios tienen los mismos derechos y obligaciones.
- No existe ánimo de lucro, el excedente (beneficio o retorno cooperativo) se reparte en función de la participación de cada socio en las operaciones sociales. El 30% de los excedentes debe destinarse al Fondo de Reserva Obligatorio y al Fondo de Educación y Promoción.

## Órganos de gobierno:

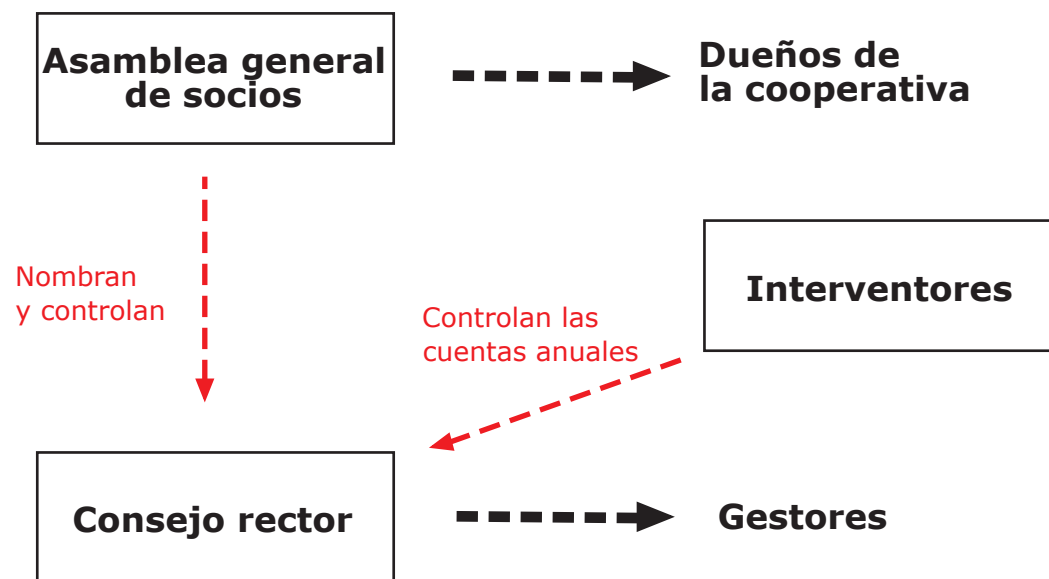
- Asamblea general. Órgano máximo decisorio. Funciones: nombrar al consejo rector y controlar su gestión, aprobar las cuentas anuales, distribuir el excedente...
- Consejo rector. Órgano de gobierno, gestión y representación de la cooperativa. Como mínimo debe estar integrado por tres socios.
- Interventores. Entre uno y tres socios, su función es controlar las cuentas anuales.

## Ventajas e inconvenientes de las cooperativas

Los socios suelen estar muy implicados, ya que participan en la gestión y, además el reparto del excedente tiene en cuenta el trabajo aportado por cada uno de ellos.

Los beneficios fiscales también son una ventaja considerable de esta forma jurídica.

La libertad de entrada y salida puede originar poco compromiso de los socios a largo plazo, lo que incidirá en una menor inversión en infraestructuras.





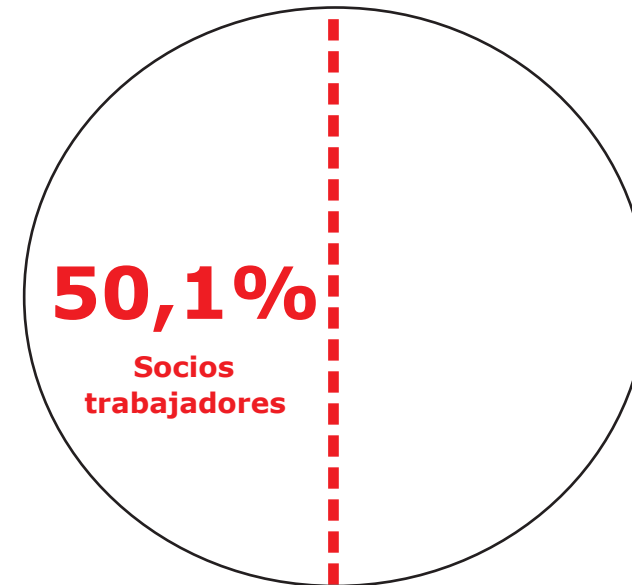
## 14. Sociedades laborales

Son sociedades laborales (S.A.L y S.L.L) cuando la mayoría del capital social (más del 50%) de las S.A y S.L pertenece a los trabajadores.

En general, tienen las mismas **características** de las S.A y S.L, con los siguientes matices:

- Ningún socio puede tener más de un tercio del capital social, salvo administraciones públicas u organizaciones sin ánimo de lucro que pueden superar este límite sin alcanzar el máximo del 50%.
- El número mínimo de socios es 3.
- Deben constituir un fondo especial de reserva con el 10% del beneficio líquido obtenido.
- Los trabajadores que no sean socios no pueden trabajar más del 15% de las horas que dedican los socios trabajadores (el 25% para empresas de menos de 25 trabajadores).
- Tienen preferencia en la transmisión de acciones (S.A.L) y participaciones (S.L.L.), los trabajadores de la empresa que no sean socios.
- Existe un Registro de Sociedades Laborales en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, coordinado con el Registro Mercantil.
- Tienen beneficios y ventajas fiscales.

Ningún socio puede superar el 33% del capital, salvo AA.PP que pueden llegar al 49,9%



La mayoría del capital pertenece a socios trabajadores

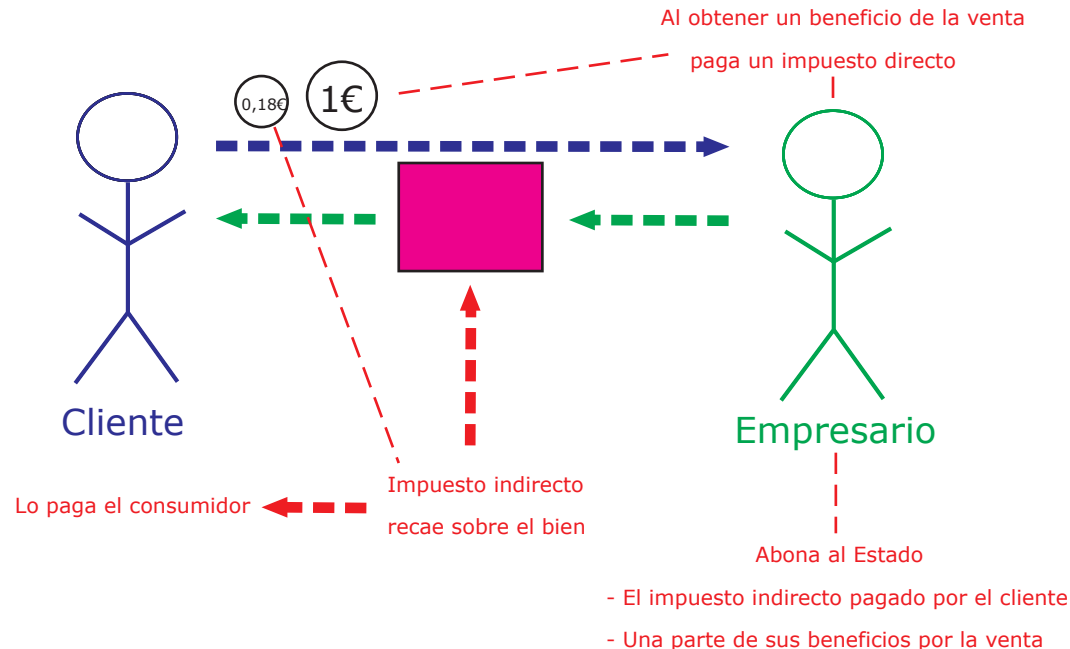
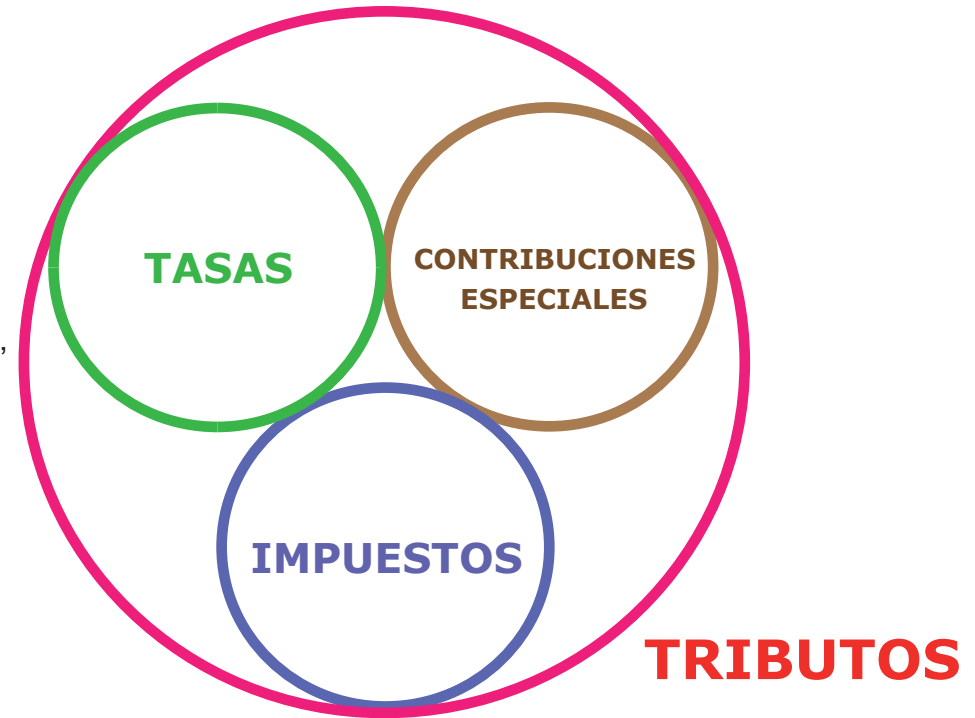
En ocasiones, las sociedades laborales surgen tras una crisis en la S.A o S.L convencional, y los trabajadores, para salvar su puesto de trabajo entran a formar parte (de forma mayoritaria) del capital de la empresa.

# 15. Fiscalidad empresarial

Los **tributos** son ingresos públicos coactivos (impuestos por el Estados), pecuniarios (en dinero) y contributivos (destinados a financiar el gasto público).

Los tributos se subdividen en tasas, contribuciones especiales e impuestos.

- **Tasas.** La administración realiza servicios (en algunas ocasiones obligatorios) que no presta el sector privado por lo que cobra al ciudadano.
- **Contribuciones especiales.** El ciudadano no solicita un servicio u obra pública, pero se beneficia directamente por el aumento del valor de su patrimonio de un modo directo.
- **Impuestos.** En este caso no existe contraprestación. Se paga en función de la capacidad económica de los ciudadanos, puesta de manifiesto por su nivel de renta (IRPF, IS), su consumo (IVA) o su patrimonio (IP).



**Tipos de impuestos**

- Directos. Recaen sobre las personas (físicas o jurídicas) por haber obtenido ingresos.
- Indirectos. Recaen sobre el consumo de bienes y servicios

## 16. Elementos básicos de un tributo

**Hecho imponible:** es el motivo que da lugar al nacimiento de la obligación de pagar el tributo.

**Sujeto pasivo:** es la persona obligada al pago del tributo como contribuyente.

**Base imponible:** es la valoración económica del hecho imponible.

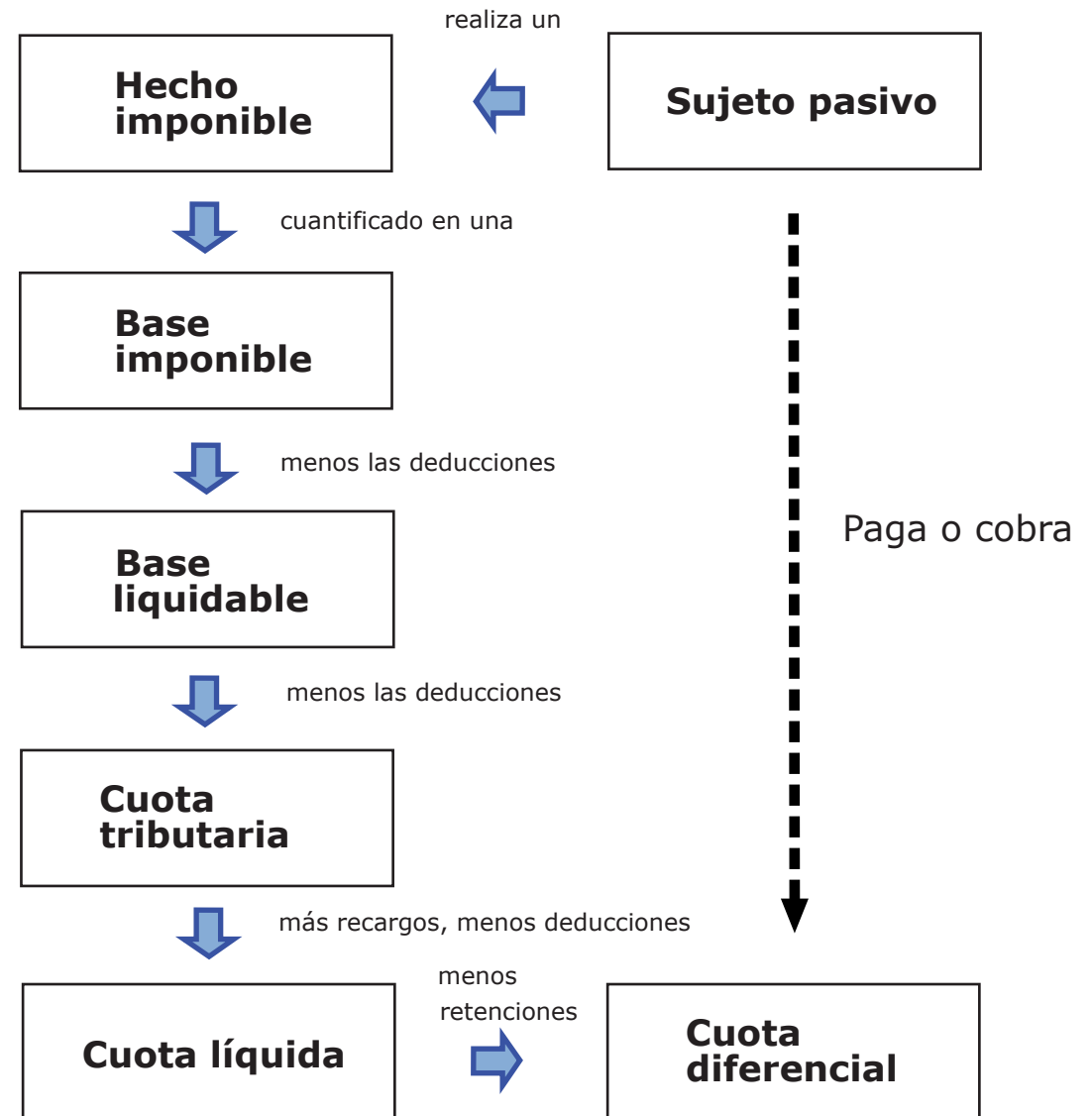
**Base liquidable:** es el resultado de restar a la base imponible las reducciones que se establezcan en la Ley.

**Tipo de gravamen:** es un porcentaje por el que multiplicamos la base liquidable para determinar el importe del tributo.

**Cuota tributaria:** es el resultado de aplicar el tipo impositivo a la base liquidable, salvo que sea una cantidad fija.

**Cuota líquida:** es el resultado de restar a la cuota íntegra las deducciones en la cuota que permite la Ley.

**Cuota diferencial o deuda tributaria:** cuota líquida más los recargos y las multas que tenga que satisfacer el contribuyente.



# 17. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

Es un impuesto directo, personal y progresivo que recae sobre la renta obtenidas por las personas físicas.

## Rendimientos del IRPF

- Rentas del trabajo (por cuenta ajena).
- Rentas del capital inmobiliario (por propiedad de viviendas).
- Rentas del capital mobiliario (por propiedad de capital financiero como depósitos bancarios o acciones).
- Rendimientos de actividades económicas (por cuenta propia).
- Ganancias y pérdidas patrimoniales.

## Rendimiento actividades económicas

Los empresarios individuales pueden estimar su rendimiento neto por:

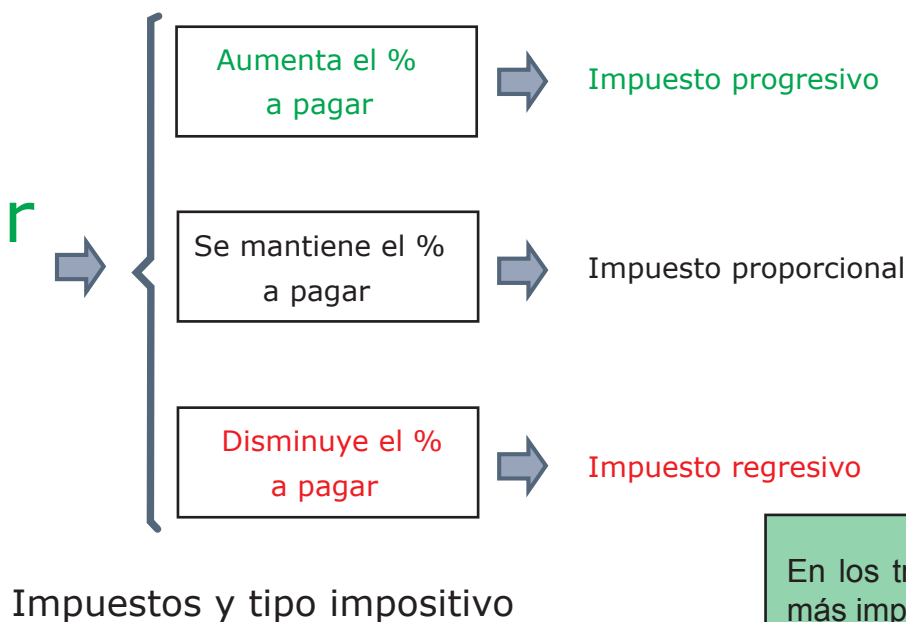
### - Régimen de estimación directa

El beneficio se obtiene restando de sus ingresos los gastos necesarios para obtenerlos. Tiene una modalidad simplificada para empresas que no facturen más de 600.000 euros.

### - Régimen de estimación objetiva por signos, índice o módulos.

El beneficio se determina por la naturaleza de las actividades y por unos parámetros objetivos: número de trabajadores, superficie...

Si al aumentar los ingresos



En los tres casos la persona con más ingresos paga más impuestos, pero en el caso del impuesto progresivo **no sólo paga más, sino una proporción mayor.**

# 18. Impuesto sobre sociedades

Es un impuesto directo y personal que grava la renta obtenida por las sociedades mercantiles.

El cálculo del **rendimiento neto** se realiza por **estimación directa** (ingresos computables – gastos deducibles).

El **tipo impositivo** aplicable:

30% con carácter general.

25% los primeros 120.204,41 € de las PYMES que facturen menos de 8 millones de euros.

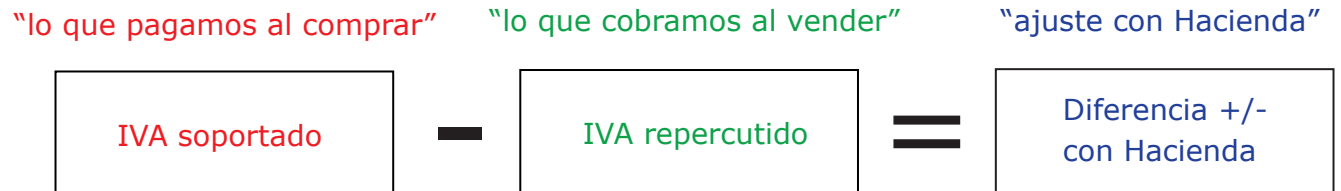
20% cooperativas.

## ¿Proporcional?

Tradicionalmente se definía al IS como proporcional, ya que, aunque existían sectores y formas jurídicas bonificadas, se aplicaba un tipo impositivo general independiente de los ingresos de la empresa.

Desde enero del 2008 el tipo impositivo general es del 30%, pero las PYMES que facturan menos de 8 millones de euros tributan al 25% sus primeros 120.202,41 €, por lo que podemos afirmar que la última reforma ha introducido cierto carácter progresivo en el impuesto.

## Impuesto sobre el valor añadido



## Funcionamiento del IVA

Es un impuesto de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo de bienes y servicios.

La empresa lo cobra al consumidor y lo abona en la agencia tributaria. El sujeto pasivo es el consumidor final, que es el que soporta la carga del impuesto.

Existen **tres tipos impositivos (desde julio de 2010)**:

18% tipo general aplicable a la mayoría de los bienes y servicios.

8% tipo reducido aplicable a alimentos, vivienda, restaurantes...

4% tipo superreducido aplicable a pan, leche, libros, medicinas...

0% exentos la sanidad, la educación, los seguros...

## El IVA es neutral para la empresa

La empresa en el régimen general ejerce únicamente de intermediario: cuando compra soporta IVA y cuando vende repercute IVA.

Si el IVA soportado es mayor que el IVA repercutido Hacienda le devuelve la diferencia negativa.

Si el IVA repercutivo es mayor que IVA soportado, debe ingresar en Hacienda la diferencia positiva.

# 19. La responsabilidad social empresarial (RSE)

Principales retos económicos, sociales y medioambientales:

- Proceso de calentamiento global.
- Desertización, deforestación, pérdida de biodiversidad...
- Crecimiento exponencial de la población.
- Crecimiento de las desigualdades sociales y económicas.

**Huella ecológica:** extensión total de tierra necesaria para mantener el estilo de vida y las actividades de un individuo.

Estamos usando un 39% de recursos naturales más, que los ofrecidos por el planeta.

Es decir, necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para mantener nuestro nivel de producción y consumo.

## La responsabilidad social de la empresa (RSE) es:

El reflejo de la manera en que las empresas **toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad**, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

La RSE es una iniciativa de **carácter voluntario** y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.

### Organización Internacional del Trabajo

Integración **voluntaria**, por parte de las empresas, de las preocupaciones **sociales y medioambientales** en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Es una contribución empresarial al desarrollo sostenible.

### Comisión Europea

RESPONSABILIDAD  
SOCIAL  
EMPRESARIAL



Voluntaria

LEY



Obligatoria

SOCIEDAD + MEDIO AMBIENTE

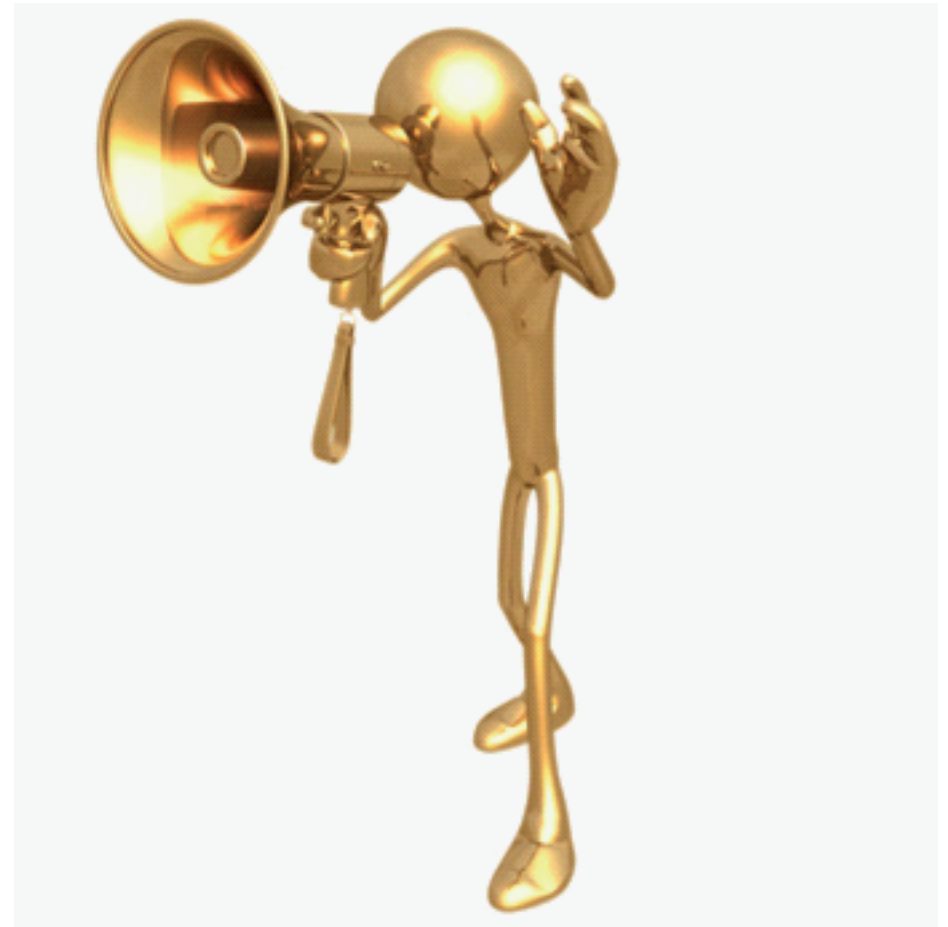
# Administración



# Administración

---

1. Administración
2. Ejemplo de etapas del proceso administrativo
3. Planificación
4. Análisis estratégico
5. Análisis interno
6. Matriz DAFO
7. Formulación e implantación de estrategias
8. Organización
9. Estructuras organizativas clásicas
10. Otras estructuras organizativas clásicas
11. La estructura en red
12. Evolución de la organización de empresas
13. La empresa red
14. Organización formal e informal





# 1. Administración

Los recursos son escasos y sus posibles usos muy diversos, por lo que administramos los recursos de la mejor forma posible para lograr los máximos resultados.

La capacidad del hombre para administrar ha sido el motor del progreso económico y social.

La **administración** es coordinar y optimizar los recursos, con el fin de lograr los objetivos de la forma más eficiente.

## Etapas del proceso administrativo

- **Planificación.** Es la fase estratégica, se debe pensar y estudiar qué se quiere hacer y, decidir qué se va a hacer. Se fija la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos.
- **Organización.** Definir cómo se van a alcanzar esos objetivos. Es el diseño de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, con el fin de lograr los objetivos empresariales.
- **Dirección.** Una vez que la empresa define a dónde quiere ir y cómo va a hacerlo, debe liderar ese camino motivando a los trabajadores y haciéndoles partícipes de la misión y objetivos.
- **Control.** Es indispensable comprobar el grado de consecución de los objetivos y obtener información para mejorar las estrategias y decisiones.



Fases del proceso administrativo

Administrar tiene **objetivos económicos y sociales**, para la empresa y para la sociedad:

- Lograr, de una forma sostenible para el medioambiente, un producto o servicio que satisfaga las necesidades humanas y contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Optimizar los recursos de la sociedad, creando empleo y riqueza.
- Desarrollar la I+D+i buscando el desarrollo económico y social.

## 2. Ejemplo de etapas del proceso administrativo

Podemos representar las distintas etapas del proceso administrativo mediante el ejemplo de un viaje a la luna.

### Misión: Llegar a la luna

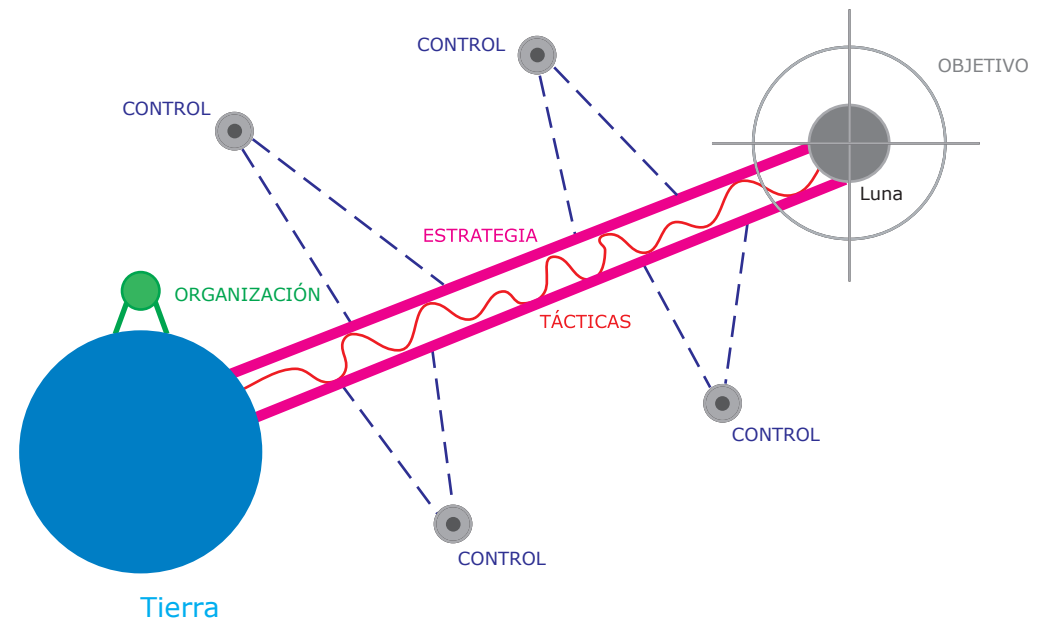
“Ante todo, tenemos un objetivo, llevar una nave tripulada a nuestro satélite más cercano, para lo cual se ha realizado toda una planificación y disposición de recursos (estrategia), que equivale en nuestro ejemplo a diseñar una ruta, con determinados puntos a los que se debe llegar la nave (organización), en determinados plazos de tiempo y con especificaciones precisas.

Para controlar que la nave llegue a su objetivo, existe un centro de control, que constantemente está evaluando la trayectoria de la nave con respecto a determinados puntos críticos en la ruta planeada.

Cuando se detecta una desviación o retraso, se procede a ejecutar acciones correctivas para rectificar la ruta y llegar al punto deseado, ya sea modificando la potencia o efectuando las variaciones en su trayectoria.

Igual ocurre en las organizaciones, donde un director o gerente y su equipo evalúan la gestión y corrigen lo pertinente, pero para lo anterior hay que tener claros los objetivos.”

Cédeño Gómez



El viaje a la luna

### 3. Planificación

La empresa se enfrenta a un entorno que cambia con rapidez, por lo que es necesario detectar estos cambios y adaptarse a ellos.

La planificación estratégica tiene como finalidad **adaptar la empresa a los cambios del entorno.**



Proceso de dirección estratégica (J.E Navas y L.A Guerras)

El origen del término estrategia procede del griego “stratego”, que significa “general” en el sentido de mando militar.

La planificación estratégica está elaborada por la alta dirección, y requiere planificar, adoptar un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado **qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.**

**El arte de la guerra. Sun Tzu**

Escrito hace más de 2400 años, sigue siendo un libro de referencia de estrategia militar. En lo últimos años se han aplicado las estrategias y tácticas descritas por Sun Tzu a la gestión de conflictos y la cultura corporativa:

- "Dirigir a muchas personas es como dirigir a unas pocas. Todo se basa en la organización."
- "La mejor victoria es vencer sin combatir"

## 4. Análisis estratégico

Su objetivo es desarrollar la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

### Misión, visión y objetivos

La **misión** es una declaración de principios, la razón que justifica la existencia de la empresa. Forma parte de su **cultura**, su sistema de valores y creencias. La **visión** define y describe la situación futura que desea tener. Los objetivos son las guías para poder cumplir la misión.

### Análisis externo

El **entorno** son los factores externos a la empresa (no controlables) que influyen en su estrategia. Se distingue entre el **general** y el **específico** (sector).

El **entorno general** se puede dividir en cuatro dimensiones (análisis PEST):

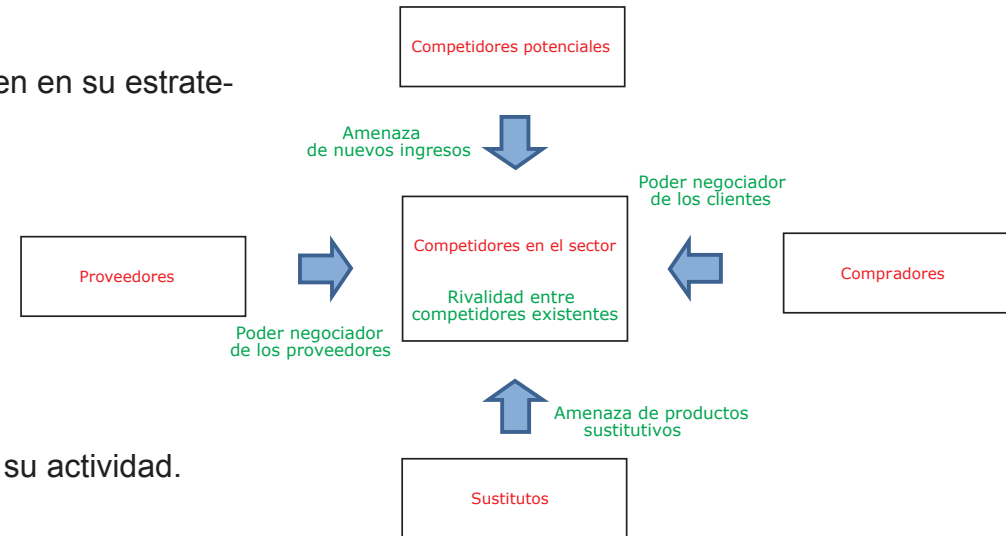
- Político-legal (regulación, normas, leyes...).
- Económica (renta, desempleo, inflación, tipo de interés...).
- Sociocultural (creencias, valores, actitudes...).
- Tecnológica (innovación, técnicas...).

El **entorno específico** es el sector económico en el que la empresa desarrolla su actividad. Su análisis es determina las **oportunidades y amenazas**.

**Misión:** ¿Para qué existimos?

**Visión:** ¿Cómo queremos ser en unos años?

**Valores:** ¿En qué creemos y cómo somos?



### Requisitos de los objetivos:

- Deseables
- Factibles
- Cuantificables
- Comprensibles
- Motivantes
- Consensuados

### Modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter)

Es un método para analizar el sector y detectar las oportunidades y amenazas:

- La actuación de los competidores existentes (intensidad competencia actual).
- Las empresas que quieren entrar a competir.
- Los productos que satisfacen la misma necesidad que el ofrecido.
- El poder de negociación de los proveedores y los clientes.

## 5. Análisis interno

Su objetivo es determinar las fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores, para ello se elabora un **perfil estratégico** valorando su potencial. Un método empleado para este análisis es **el modelo de la cadena de valor**, que permite identificar las capacidades de la empresa.

Una empresa es rentable cuando **el valor que crea** es superior al coste de las actividades necesarias para crearlo.

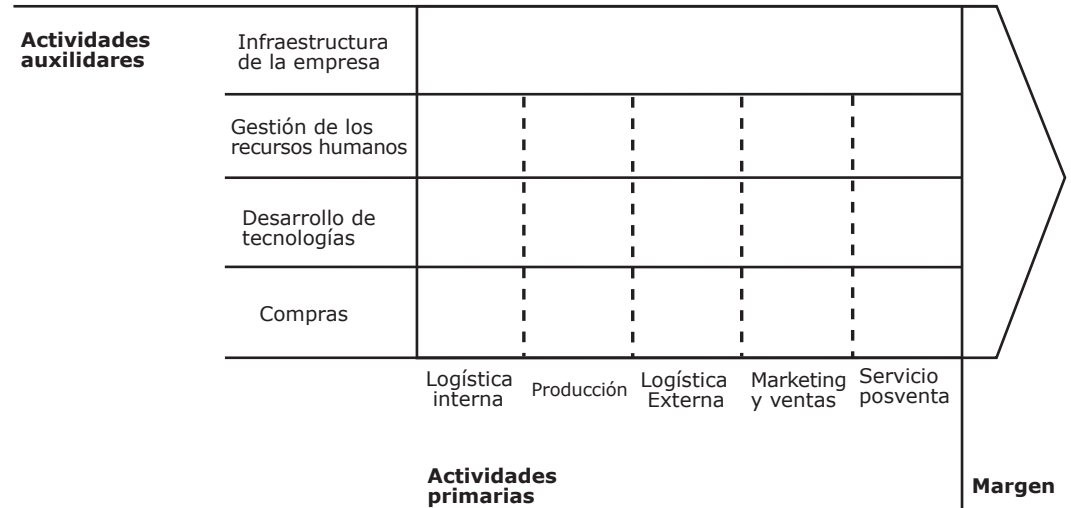
Las **actividades primarias** son las de creación física, comercialización y distribución, apoyo y servicio posventa.

Las **actividades auxiliares** son las que proporcionan la infraestructura y los factores de producción.

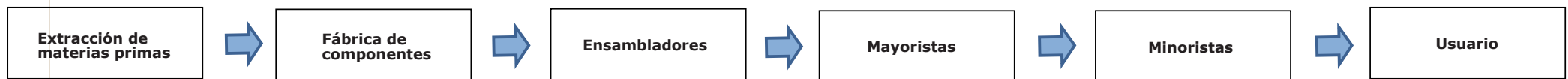
La **infraestructura** de la empresa, que incluye la dirección general, la asesoría jurídica y la contabilidad, es el soporte de toda la cadena.

La forma de matriz de la cadena indica la **necesidad de coordinar** las distintas actividades para crear el producto.

La cadena de producción de valor (Porter 2008)



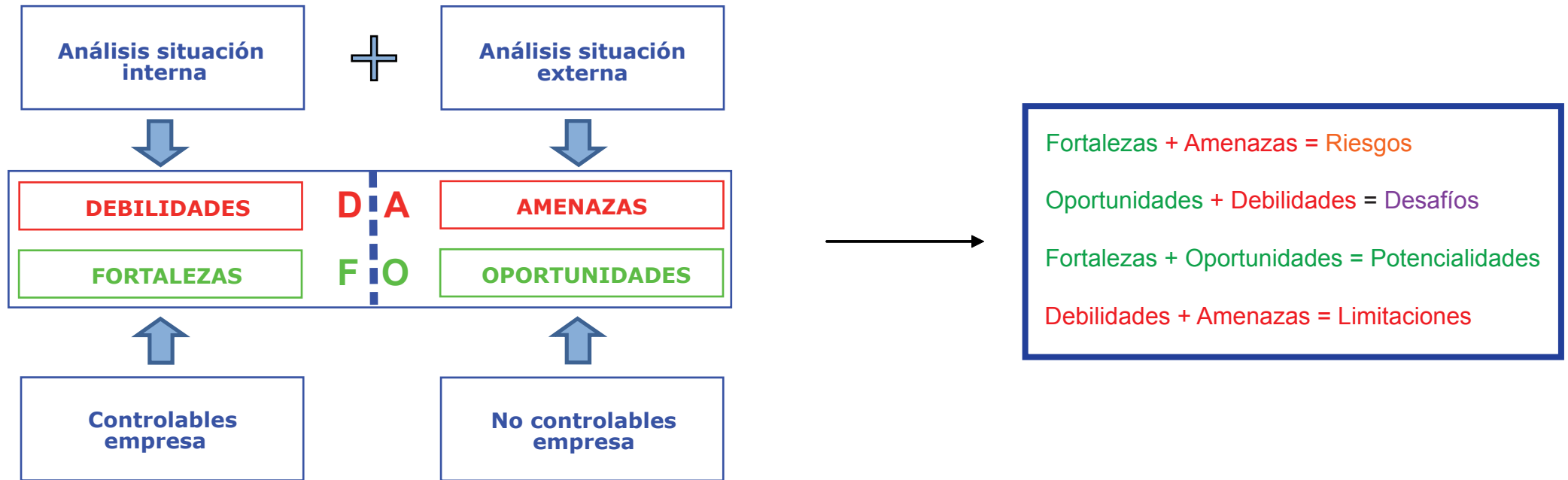
La cadena de valor de la empresa es un eslabón dentro del sistema de valor de la industria, por lo que una gran parte del valor que la empresa logra, depende de las relaciones que establezca con proveedores y clientes.



**Sistema de valor de la industria**

## 6. La matriz DAFO

El análisis DAFO muestra las conclusiones del análisis interno y externo.



### Análisis DAFO :

- Debilidades:** factores internos de la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.
- Amenazas:** factores externos a la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.
- Fortalezas:** factores internos de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los sus objetivos.
- Oportunidades:** factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades	DESAFÍOS
Análisis externo	Oportunidades	Aménazas	RIESGOS

# 7. Formulación e implantación de estrategias.

La empresa ha de marcar el camino para alcanzar su misión y objetivos: escogerá la estrategia competitiva, diseñará su desarrollo y definirá su método de crecimiento.

La **estrategia competitiva** es la forma en que se enfrenta a sus competidores en la búsqueda de una posición competitiva favorable en su sector.

Las estrategias se alcanzan desarrollando **ventajas competitivas**.

Las ventajas competitivas pueden ser en:

- **Costes.** La empresa los tiene inferiores a sus competidores.
- **Diferenciación de producto.** Su producto es percibido como único.

Ámbito competitivo

		Ventaja competitiva	
		Coste	Diferenciación
Industria		Liderazgo en costes	Diferenciación de productos
Segmento		Enfoque o segmentación de mercados	

Estrategias competitivas (Porter 1982)

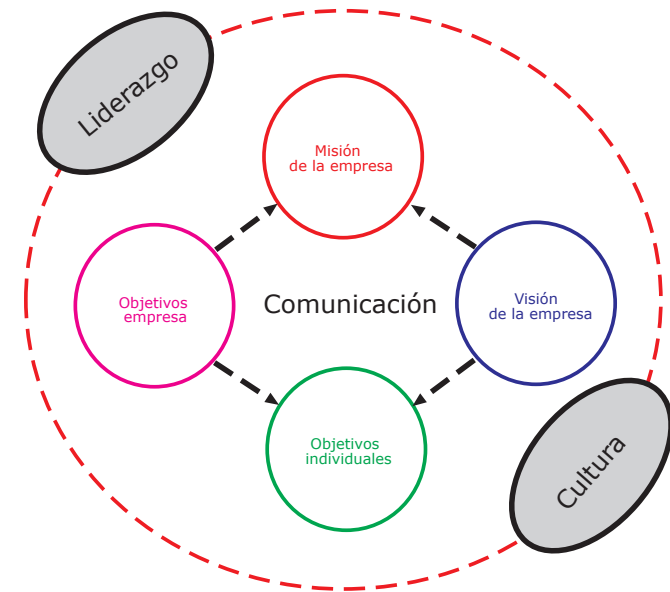
## La implantación de las estrategias

Las actividades necesarias para llevar a cabo las distintas estrategias se clasifican en:

- **Diseño organizativo.** Debe diseñarse una estructura empresarial enfocada a implantar las estrategias.
- **Factor humano.** Finalmente los que aplican los planes son las personas, por lo que deben ser dirigidos y liderados hacia la consecución de los objetivos de la empresa.
- **Sistemas administrativos de apoyo.** Es necesario realizar una buena recogida y análisis de la información necesaria paaplicar las medidas.
- **Cultura empresarial.** Si la estrategia no es coherente al conjunto de creencias y valores de la empresa, su aplicación está condenada al fracaso.

La dirección debe **impulsar unos valores** que permitan compatibilizar e integrar los objetivos de empresa y de los trabajadores.

Cultura y liderazgo son las dos caras de la misma moneda, unidas por la comunicación.



Adaptado de Bueno (2000)

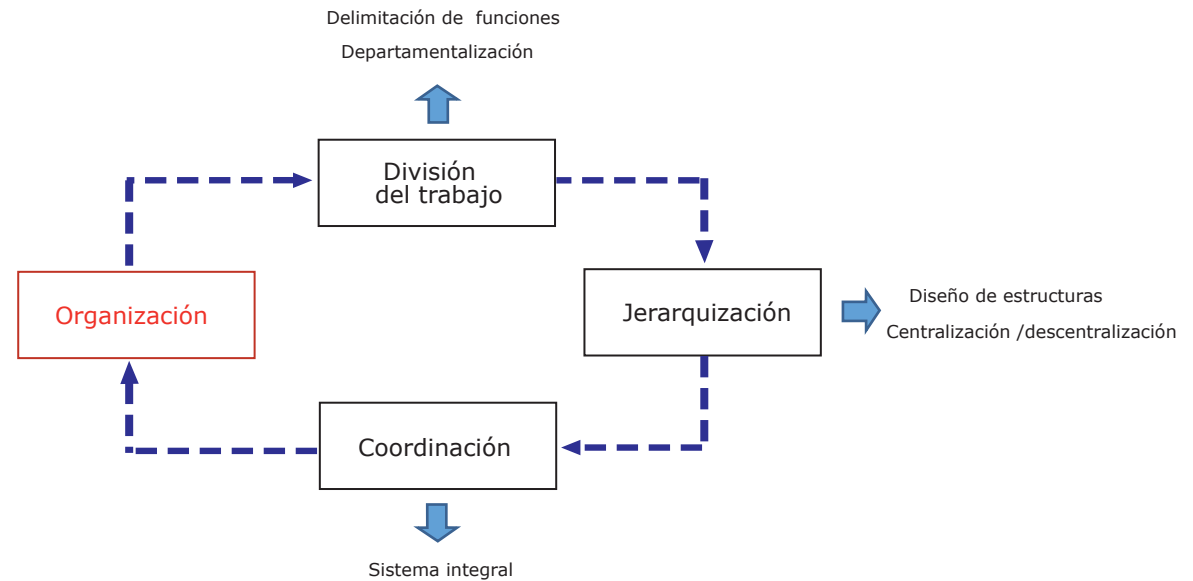
# 8. Organización

Es la forma de lograr los objetivos, coordinando recursos y simplificando el trabajo. Proporciona la infraestructura en la que se basa todo el trabajo.

La **organización** es el diseño de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, con el fin de lograr los objetivos empresariales.

## Principios de organización:

- **Unidad organizacional.** Todas las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos, la misión y visión de la empresa.
- **Especialización.** Delimitar el campo de acción de los trabajadores aumenta su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía.** Es necesario definir claramente los distintos niveles de autoridad y responsabilidad.
- **Paridad autoridad y responsabilidad.** Para exigir responsabilidad, previamente hay que asignar la autoridad necesaria para cumplir las tareas.
- **Unidad de mando.** Para evitar confusión, cada función debe asignarse a un solo jefe.
- **Difusión.** Se debe mantener informado a los miembros de la empresa de los cambios en estructuras, procesos, sistemas y técnicas.
- **Tramo de control.** Para ser eficientes, un jefe no debe tener bajo su autoridad a más de cinco o seis subordinados.
- **Coordinación.** La empresa es un sistema, y sus distintos componentes deben funcionar de forma sincronizada.
- **Mejora continua.** Ante un entorno en constante cambio, la organización debe ser capaz de adaptarse de forma continua.



El proceso de organización

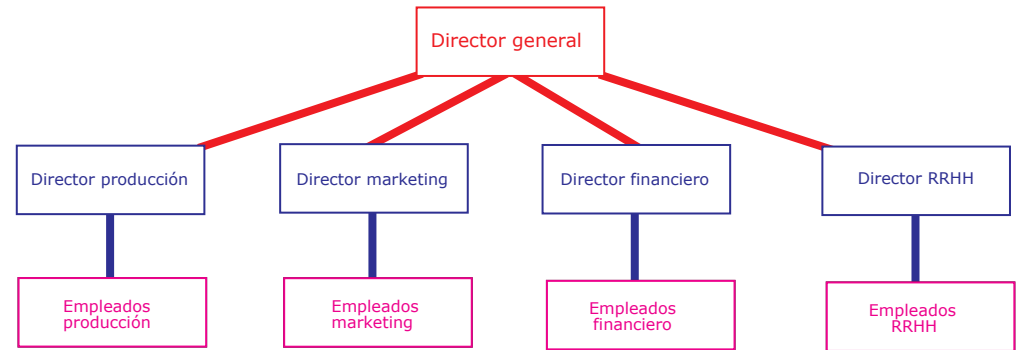
## El proceso de organización:

- Es de carácter **continuo**, nunca se puede dar por terminado.
- Busca que las actividades se realicen de forma **productiva y eficiente**.
- Se lleva a cabo mediante las **etapas** de división del trabajo, jerarquización y coordinación.

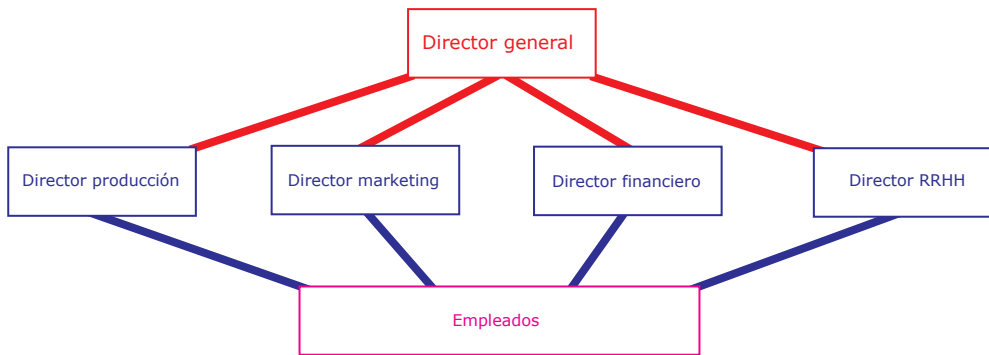


## 9. Estructuras organizativas clásicas

**Lineal o jerárquico:** la autoridad se concentra en una sola persona y se transmite por una línea de mando.



La estructura organizativa lineal o jerárquica



La estructura organizativa funcional

**Funcional:** se agrupan las tareas por la función básica que representan. Los subordinados pueden tener varios jefes, por lo que se requiere elevada coordinación.

En la estructura funcional, el funcionamiento de **cada departamento depende de los demás**, no pueden funcionar de manera aislada.

Está muy especializada, por lo que tiene las ventajas e inconvenientes de la especialización:

- Mejor aprovechamiento de los recursos.
- Necesidad de mayor coordinación.
- Los trabajadores especializados pierden la noción de conjunto y no perciben el sentido de su tarea como parte integrante de un todo.

# 10. Otras estructuras organizativas clásicas

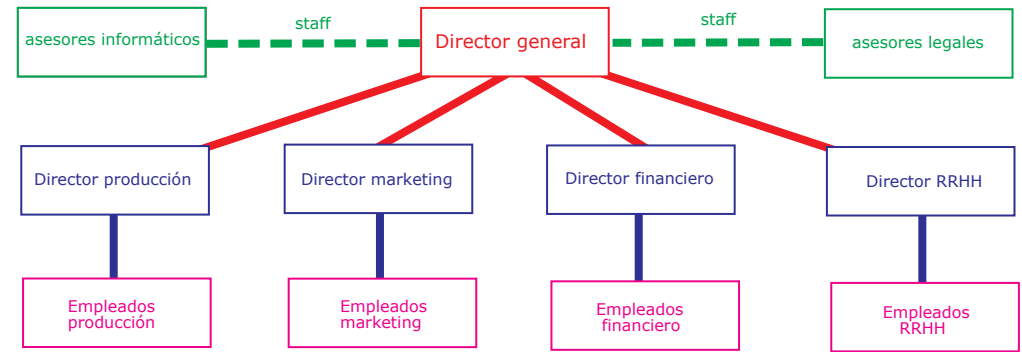
**Staff:** no pertenecen a ninguna línea de autoridad, son departamentos de consulta a especialistas.

**Comités:** grupo de personas de la empresa que se reúnen para discutir temas concretos (normalmente tiene una duración determinada).

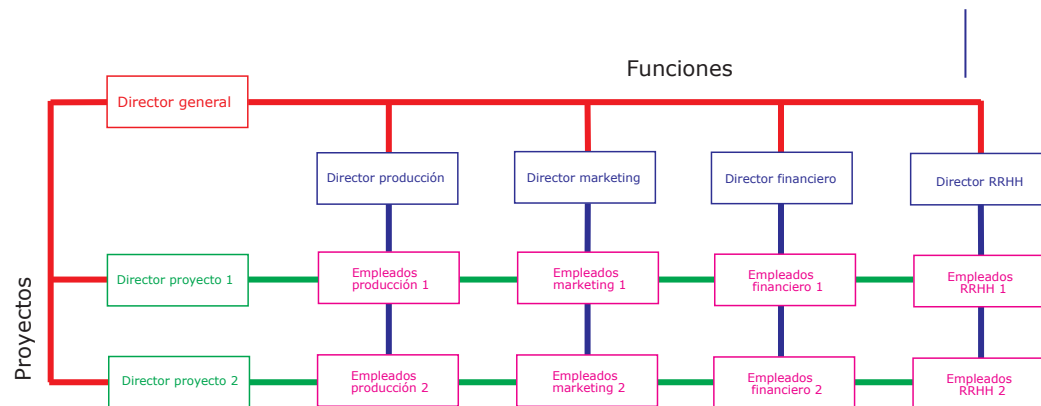
**Multidivisional:** estructura dividida en unidades estratégicas de negocio, que pueden ser de productos, servicios, áreas geográficas... Es característica de grandes empresas.

**Holding:** estructura integrada por diversas empresas con funciones y administraciones diferentes.

**Matricial:** combina la departamentalización por proyectos con la de funciones. Tiene un sistema de mando múltiple que requiere una mayor coordinación y delimitación de responsabilidades.



La estructura organizativa lineal con staff



La estructura organizativa matricial

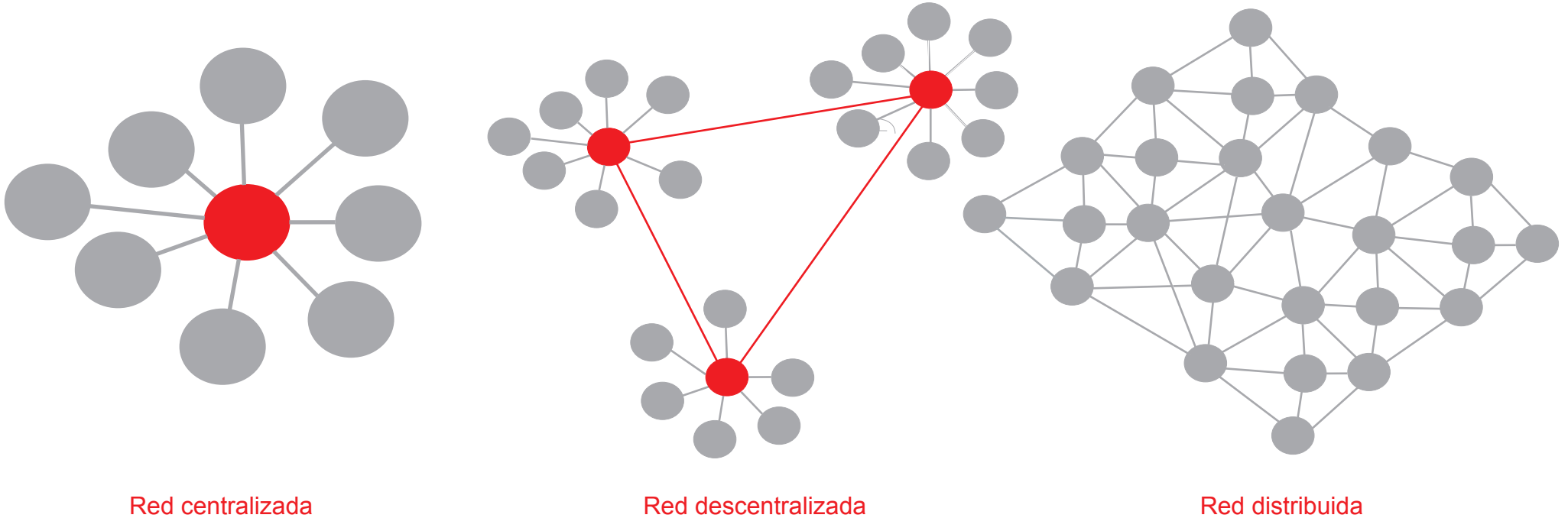
La **estructura matricial** intenta aprovechar las ventajas derivadas de la especialización funcional, sin dispersar la atención de cada producto o proceso concreto.

# 11. La estructura en red

En un entorno tan cambiante como el que vivimos, las empresas con un modelo jerárquico tienen dos graves **problemas**:

- **Infoxicación.** Colapso informacional en la cúpula de la organización originado por la gran cantidad diaria de información que deben procesar para tomar decisiones. Cuanto más jerarquizada, más información se concentra en la cima y las respuestas son menos ágiles.
- **Sobreorganización.** Tienen a generar subdominios de poder (“reinos de taifas”), que dificultan la resolución de problemas. En la estructura en red la información, el poder y la responsabilidad están repartidos a lo largo de la organización.

En la **estructura en red** la información, el poder y la responsabilidad están repartidos a lo largo de la organización.



**Centralizada:** un gran nodo central desde el que salen todas la conexiones. Los nodos periféricos sólo se comunican a través del nodo central.

**Descentralizada:** varios nodos importantes conectados entre sí. Es un conjunto de redes centralizadas conectadas por los nodos principales.

**Distribuida:** ningún nodo es más importante que otro, por lo que se puede transmitir la información por diferentes caminos.

## 12. Evolución de la organización de empresas

La empresa moderna nace en el siglo XX con Ford y su mítico Modelo T (1908): producción y publicidad masiva, **estandarización**, controles financieros y estadísticos, y aplicación extrema de las teorías de organización científica del trabajo de Taylor.

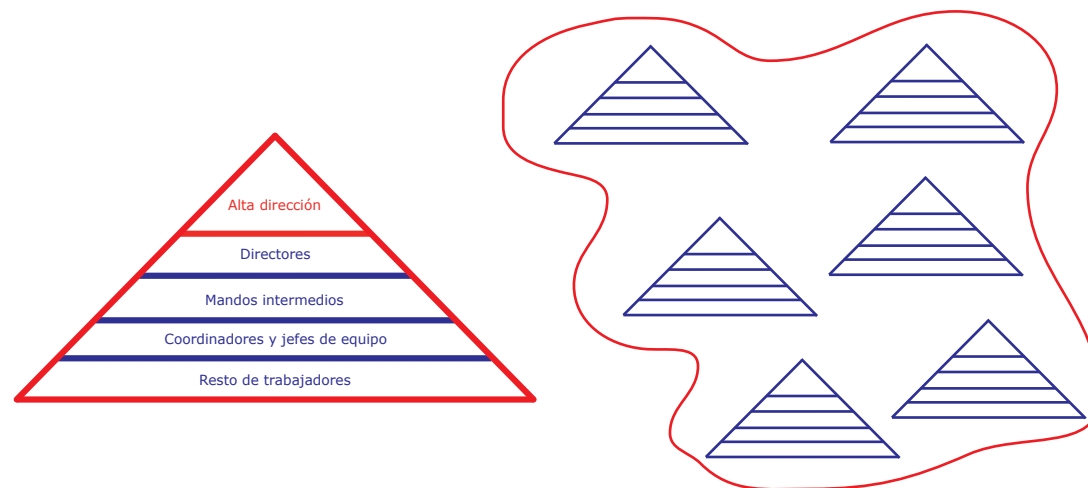
En los años 70 emerge el **toyotismo**, que basándose en la **producción flexible, la calidad total y el sistema just in time** (almacenaje cero) origina un vertiginoso aumento de la calidad y la productividad.

También en esta década General Electric busca la flexibilidad creando las **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**.

### Buscando en lo grande lo pequeño

La irrupción de empresas medianas ágiles y rápidas en reflejos, origina un esfuerzo por dotar de mayor capacidad de reacción a las inmensas y burocráticas estructuras multinacionales.

“La UEN es una unidad de la empresa que tiene una misión y unos objetivos propios y cuya planificación se puede llevar a cabo de forma independiente del resto de unidades de negocio de la empresa. La UEN puede ser un departamento de la empresa, una línea de productos dentro de un departamento o, a veces, un único producto o única marca.” **Kotler**



Empresa multinacional  
**única estructura**  
rígida y lenta

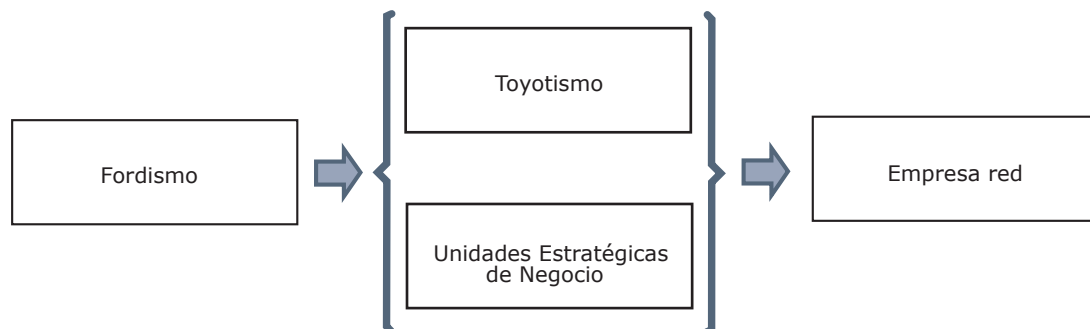


Empresa multinacional  
**unidades estratégicas de negocio**  
flexibles y rápidas

1900

1970

1990



En los años 90 con la irrupción de internet, el **conocimiento** se convierte en el principal factor productivo. Las estructuras jerárquicas tradicionales se muestran ineficaces para transmitir y gestionar de forma eficiente la creciente información y conocimiento. Nace un modelo de **empresa en red**, que se impondrá como modelo de flexibilidad y creación de valor.

## 13. La empresa red

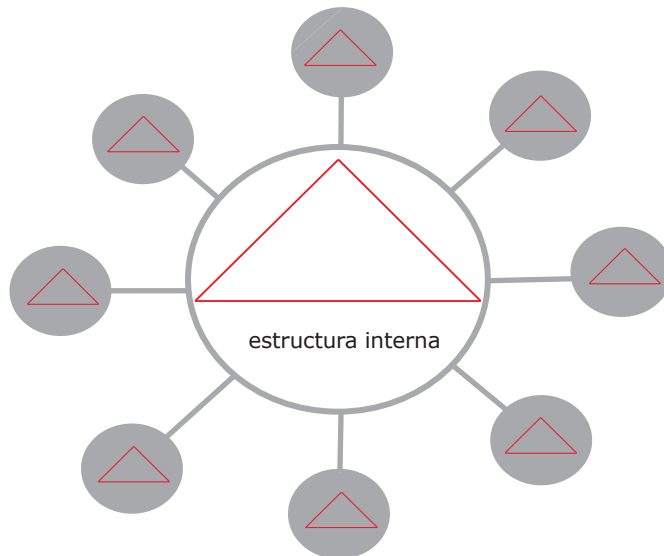
Desde los años setenta las empresas se programan y reprograman continuamente para adaptarse a una demanda. Sus estructuras cada vez son más flexibles y cambiantes.

Esta reconfiguración organizativa va tejiendo una **red (interna y externa)** de negocios, orientada a crear valor para el consumidor y consolidando la economía del conocimiento.

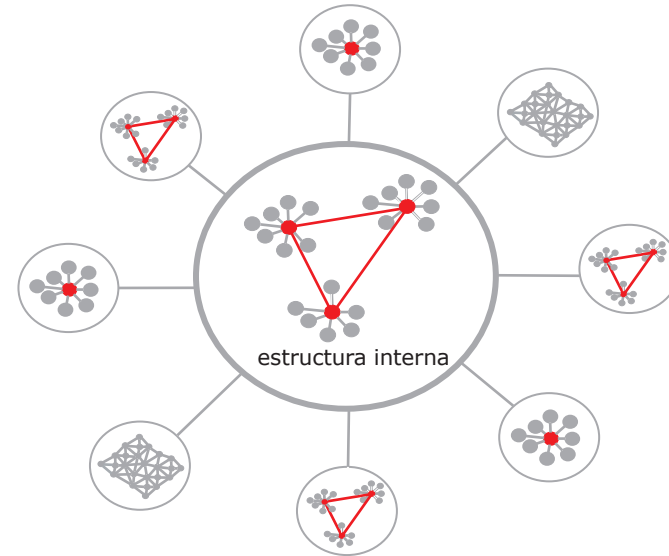
**La empresa red:** forma estratégica, organizativa y productiva basada en la configuración de la actividad en torno a una red de negocios.

### Red externa + interna

Si a partir de los años setenta la gestión flexible de la producción creó una organización en red externa a la empresa (outsourcing, descentralización externa), a partir de los noventa, las empresas comienzan a adoptar una organización interna en red. La empresa red se basa en la descentralización interna: el trabajo en red en el interior de las empresas.



Estructura interna piramidal + relación en red con otras empresas



Estructura interna en red + relación en red con otras empresas

### Redes y TIC

La organización en red se basa en la autonomía funcional, la descentralización e interconexión de los agentes internos y externos de la empresa, todo ello mediante uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's). El auge y expansión de las TIC es clave en el desarrollo reticular, ya que lo hacen viable técnica y económicamente. Las empresas que no adoptan este modelo no pueden no pueden competir en el nuevo y ultra dinámico entorno.

# 14. Organización formal e informal

La dirección establece una jerarquía y unos mecanismos de coordinación. Sin embargo, las personas se relacionan al margen de esta estructura oficial a través de gustos, afinidades...

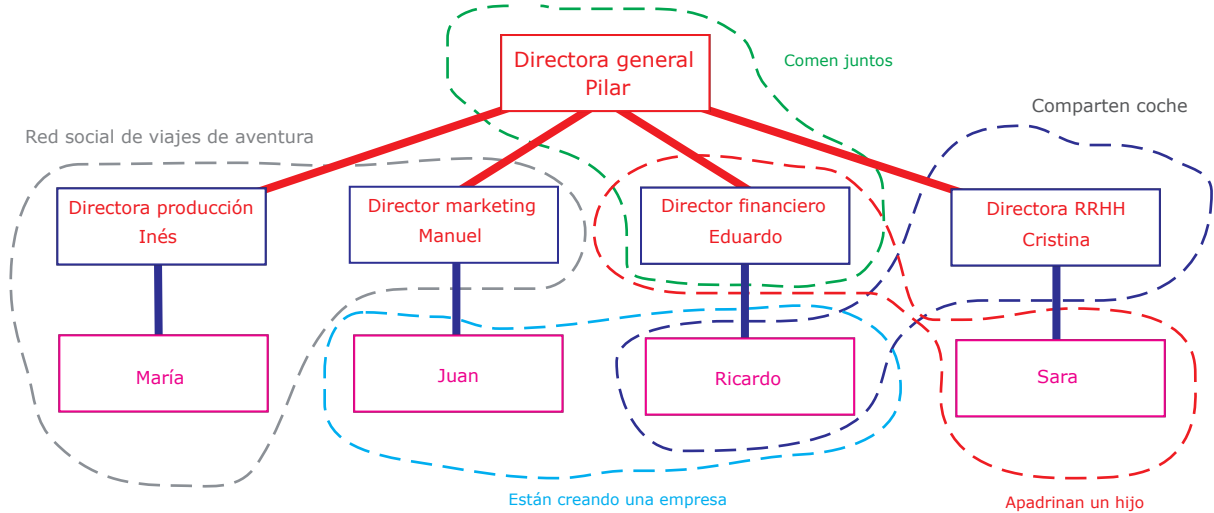
**Organización formal:** establecida oficialmente por la dirección, definiendo funciones, jerarquía, coordinación y canales de comunicación.

**Organización informal:** centros de poder o de relación no oficiales, surgen espontáneamente por gustos, afinidades o intereses personales.



Organización real = organización formal + organización informal

La organización informal y la formal conviven en las empresas. Para comprender el funcionamiento de la empresa, el líder debe conocer perfectamente ambas.



La estructura organizativa informal es extraoficial

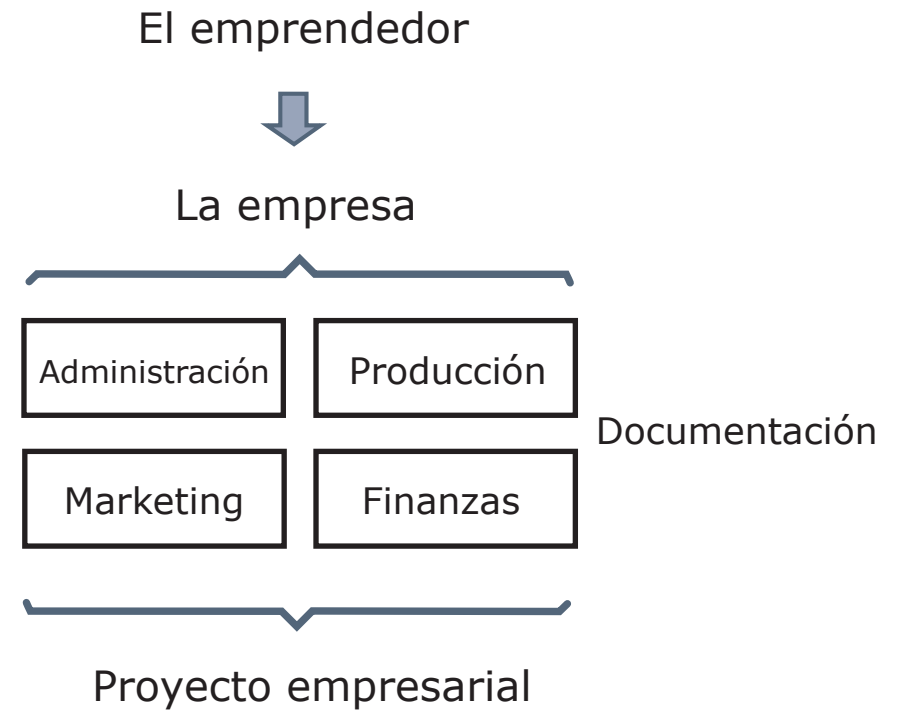
**Liderazgo formal:**  
Preestablecido por la organización.

**Liderazgo informal:**  
Emergente en el grupo.

# Recursos humanos



Recursos  
humanos



# Recursos humanos

1. Enfoques clásicos de gestión
2. Enfoques modernos de gestión
3. Dirección por objetivos
4. Motivación y necesidades
5. La gestión por competencias
6. Liderazgo
7. Liderazgo emocional
8. Trabajo en equipo
9. Delegación
10. Negociación
11. Negociación y estrés
12. Zona de posible acuerdo
13. Satisfacer las necesidades de la otra parte
14. Conflictos y autoridad
15. El control





# 1. Enfoques clásicos de gestión

## Administración científica: el hombre como una máquina

Taylor se esforzó en aumentar la productividad y la eficiencia en las empresas. Buscaba la mejor manera de ejecutar cada trabajo.

Para ello estudió minuciosamente tiempos y movimientos, haciendo de las plantas industriales verdaderos laboratorios científicos.

Desarrolló métodos de estandarización e incentivos económicos, logrando una gran reducción de costes y una explosión de la productividad.

## Proceso administrativo: asentando las bases de la ciencia

Fayol definió las fases de la administración (planificación, organización y control) y estableció 14 principios: división del trabajo, autoridad-responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés general, remuneración del personal, centralización, línea de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y solidaridad, y espíritu de grupo.

## Relaciones humanas: el hombre no es una máquina

Los trabajadores son personas y en su rendimiento influyen muchos factores ambientales: jornada laboral, descansos, relación entre trabajadores... Mayo descubrió la importancia de la organización informal y de los incentivos no económicos.

### Principios de Taylor:

1. Elaborar una ciencia para cada operación laboral.
2. Selección y formación científica del trabajador.
3. Colaborar cordialmente con el trabajador para controlar la aplicación científica.
4. Reparto de responsabilidad de realización de la tarea entre el trabajador y el supervisor.

1900

Administración científica

Taylor

1920

Proceso administrativo

Fayol

1930

Relaciones humanas

Mayo

1950

Calidad

Deming  
Ishikawa  
Juran

1955

Dirección por objetivos

Drucker

1960

Motivación y Necesidades

Vroom  
Mc Gregor  
Herzberg  
Maslow

1980

Teoría Z  
Competencias

Ouchi  
Mc Clelland

1990

Excelencia

Peters y  
Waterman

2000

Talento

Jericó

Enfoques de gestión

## 2. Enfoques modernos de gestión

---

### **Calidad: mejora continua**

La orientación a la calidad nace en Japón, donde adoptaron las ideas de Deming de calidad total y mejora continua. Ishikawa orientó toda la organización al cliente e implantó el Control Total de Calidad. Juran desarrolló la “trilogía de la calidad”: mejora, planificación y control.

### **Dirección por objetivos: relacionar los objetivos de la organización y trabajadores**

Basándose en Fayol, Druker la formula como un modelo de dirección.

### **Motivación y necesidades: qué mueve a la persona**

La administración debe basarse en su recurso más valioso: los trabajadores.

Se desarrolla el estudio de las motivaciones y necesidades humanas.

### **Teoría Z: implicación trabajador-empresa**

Ouchi estudia el estilo de dirección japonés, analizando las causas de la alta productividad de sus trabajadores.

Su fin es diseñar un nuevo modelo aplicable a la administración de las empresas americanas.

Define la cultura Z, que es participativa y basada en una relación de confianza a largo plazo empresa-trabajador.

### **Teoría Z: implicación trabajador-empresa**

Ouchi estudia el estilo de dirección japonés, analizando las causas de la alta productividad de sus trabajadores.

Su fin es diseñar un nuevo modelo aplicable a la administración de las empresas americanas. Define la cultura Z, que es participativa y basada en una relación de confianza a largo plazo empresa-trabajador.

### **Gestión basada en competencias: mirando en el interior de las personas**

McClelland descubrió que el desempeño exitoso en un cargo, está vinculado a ciertas características subyacentes a la persona.

### **Excelencia: no parar de innovar**

Las empresas con más éxito, las excelentes, siempre están listas para responder en forma rápida y eficiente. La clave es la innovación.

### **Talento: factor clave para no parar de innovar**

Se resalta la importancia de la motivación como potenciador del compromiso, clave del talento organizativo

### **La receta del éxito**

“En busca de la excelencia” de Peters y Waterman está considerado uno de los 3 libros más importantes de administración del siglo XX.

Estudiaron a 62 empresas líderes, concluyendo:

Excelencia= “grandes empresas en continua innovación”

1. Énfasis en la acción.
2. Proximidad al cliente.
3. Autonomía e iniciativa.
4. Productividad contando con las personas.
5. Manos a la obra eficazmente.
6. Zapatero a tus zapatos (no diversificar demasiado).
7. Estructuras sencillas, staff reducido.
8. Tira y afloja simultáneo (descentralizadas en innovación y producción, centralizadas en valores.)

### 3. Dirección por objetivos

Peter Drucker (1954) describió la importancia de la formulación de objetivos en la empresa y los instrumentos necesarios para su aplicación. Entendió la vital importancia de relacionar los objetivos del individuo y las metas de la organización. La dirección por objetivos es una forma eficaz de trabajar que busca integrar las partes de la empresa, para que todos los esfuerzos sean en la misma dirección.

Los dos **principios básicos** en los que se basa la dirección por objetivos:

- La dirección está centrada en resultados previamente definidos en términos de objetivos, y no en el cumplimiento de tareas, actividades u órdenes.
- Al concretarse los objetivos y resultados, se facilita su evaluación, lo que aumenta la motivación y el compromiso de los trabajadores.

#### Características de la Dirección por objetivos:

- Cada unidad establece planes de objetivos siguiendo una lógica descendente.
- Todo objetivo ha de ser llevado a cabo por equipos y personas concretas.
- Es un proceso formalizado: ha de quedar constancia escrita.
- Es sistemático: tiene unas etapas pautadas de obligado cumplimiento.
- Es periódico: se ha de repetir cíclicamente.
- Precisa de un seguimiento: rendición de cuentas de la consecución de objetivos

#### Ventajas de la dirección por objetivos

- Cohesiona las actuaciones de cada persona con la estrategia de la empresa. Se alinean los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Exige la participación de todos los implicados.
- Favorece la motivación y la responsabilidad de las personas.
- Es un proceso sistematizado que permite recoger documentalmente los objetivos y formalizar su seguimiento.
- Es una técnica que posibilita la mejora continua.

**La dirección por objetivos (DPO)** es la técnica que permite la transformación de los objetivos estratégicos, en objetivos asignables a las personas.

#### Dirección:

“Encaminar las intenciones hacia un fin determinado”

Encaminar = conducir

Intenciones = objetivos = formulaciones claras

Fin determinado = metas alcanzables y evaluables

Los objetivos de las distintas personas, grupos y departamentos son diversos y en muchos casos divergentes



La dirección por objetivos intenta lograr que toda la organización oriente sus esfuerzos en la misma dirección

## 4. Motivación y necesidades

Elton Mayo enfatizó que el hombre no es una máquina cuyo rendimiento se pueda prever. A partir de los años sesenta se intentó explicar las necesidades y motivaciones que nos mueven.

### La pirámide de necesidades de Maslow

Punto de partida del estudio de la motivación.

Estructuró las necesidades humanas en una pirámide, de forma que se van satisfaciendo de las más básicas a las más elevadas.

### La necesidad de logro de McClelland

Para algunas personas el logro del trabajo bien hecho les llena de satisfacción, siendo un fin en sí mismo; mientras para otras, para un mayor esfuerzo, exigen una mayor recompensa.

### McGregor y las visiones del directivo sobre la satisfacción en el trabajo

- Teoría X. Trabajar es desagradable, la única forma de lograr los objetivos es un férreo control del trabajador.
- Teoría Y. El trabajador puede disfrutar y realizarse en el trabajo, por lo que la dirección debe favorecer esta realización personal.

### La Teoría Z de Ouchi

Para Ouchi, que estudió la alta productividad de los trabajadores japoneses, las claves son:

- Confianza. Los trabajadores responden a la confianza depositada con mayor entrega y honestidad.
- Sutileza. Conocer profundamente a los trabajadores para organizarlos de la forma más efectiva.
- Intimidad. Relaciones sociales estrechas en el grupo de trabajo.

### Vroom y el valor de la meta

A medida que el trabajador encuentra más deseable y satisfactorio el contenido de su trabajo en relación a sus metas personales, se esforzará más en su desempeño.

### Teoría de los factores de Herzberg

- Factores insatisfactorios (higienizantes). Su mera existencia no provoca satisfacción, pero su falta sí puede motivar insatisfacción: condiciones de trabajo, remuneración...
- Factores satisfactorios (motivadores). Relacionados con las necesidades de logro, autoestima, reconocimiento... Se debe enriquecer el contenido del trabajo (job enrichment) para lograr una mayor satisfacción de los trabajadores.



Jerarquía de necesidades de Maslow

## 5. La gestión por competencias

La organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo ha evolucionado a una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas.

Ello hace que los recursos humanos sean el factor principal que determina el éxito o el fracaso de una empresa, y que se hayan convertido en el epicentro de la gestión empresarial. Estrategia empresarial y competencia en la gestión de recursos humanos deben estar unidas.

Normalmente en las empresas, **a las personas se las contrata por sus conocimientos y se las despide por sus comportamientos.**

### Las competencias

La competencia es mucho más que la capacidad para desempeñar una función:

-**Saber:** conjunto de conocimientos técnicos (realización de tareas) y de sociales (relaciones interpersonales).

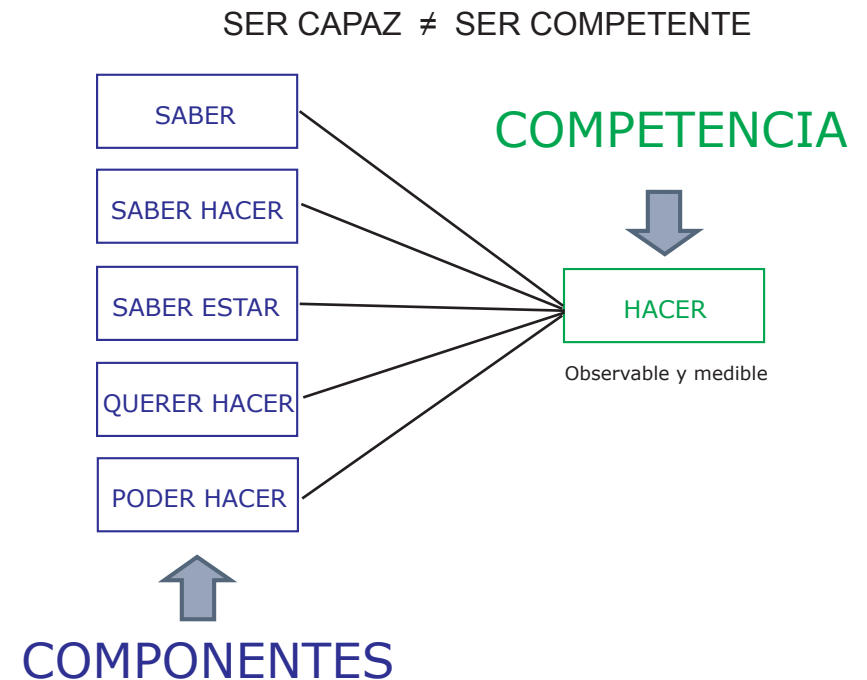
-**Saber Hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.

-**Saber Estar:** conjunto de actitudes acordes con las características del entorno.

-**Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar algo.

-**Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con capacidad personal o el grado de "favorabilidad" del medio.

La gestión por competencias analiza **el comportamiento que deberían tener** los empleados para desempeñar con éxito su labor, intentando seleccionar y formar a los trabajadores en función de esas competencias deseables.



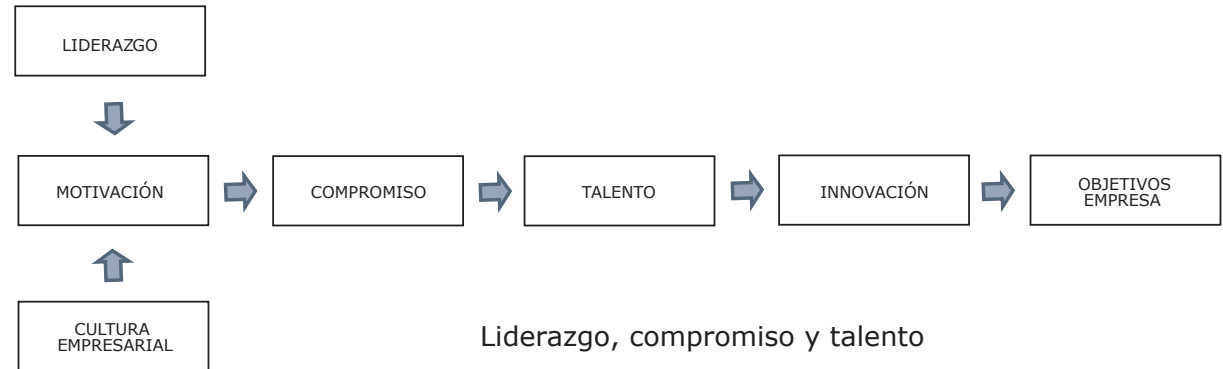
La empresa debe definir cuáles son las competencias deseables. Las mide para **diagnosticar áreas de mejora y desarrollo.**

Ejemplos de competencias son: iniciativa, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo...

## 6. Liderazgo

El **compromiso** es uno de los ejes centrales del **talento**, clave en la **innovación**, que lleva a la empresa a lograr sus **resultados** en un entorno cada vez más competitivo.

En la gestión del talento tiene una importancia vital el **liderazgo**, que con la **cultura empresarial** son los impulsores del **compromiso** del profesional con la empresa.



### Dirigir y liderar

Dirigir está relacionado con autoridad, poder y jerarquía, mientras que liderar viene determinado por la influencia.

El líder presta la misma atención a los clientes externos (los que adquieren los bienes y servicios que produce la empresa) que a los internos (trabajadores y colaboradores). No debemos pensar que las actitudes del directivo son malas y las del líder buenas, el arte de la gestión es utilizar bien ambas facetas.

El liderazgo es un **reconocimiento** otorgado por lo demás, cuando se ha ganado su confianza.

### Gestionar personas = dirigir + liderar

El gestor de Recursos Humanos (RRHH) debe ser capaz de combinar la dirección con el liderazgo; el poder formal (jerarquía) con el personal (influencia).

	DIRECTIVO	LÍDER
Origen autoridad	Jeraquía formal	Influencia informal
Orientación	Clientes externos	Clientes externos Clientes internos
Perspectiva	Táctica cortoplazo	Estratégica largo plazo
Énfasis recursos	Físicos Materiales	Emocionales
Principal labor	Controlar y supervisar	Formar y asesorar (Coach)
Visión de la realidad	La acepta	La cuestiona

## 7. El liderazgo emocional

**Howard Gardner** (1983) con su **Teoría de las inteligencias múltiples** revolucionó el concepto de inteligencia.

El Coeficiente Intelectual (CI) no explicaba la capacidad cognitiva y mucho menos el éxito o fracaso de las personas en su vida personal y profesional.

Analizó la **inteligencia interpersonal** (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la **inteligencia intrapersonal** (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

Es **Daniel Goleman** (1995) el que populariza esta teoría con la publicación del libro **Inteligencia Emocional**. Basándose en Gardner y McClelland, desarrolló el modelo de competencias emocionales, que son las que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

Las **características de la inteligencia emocional** son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

**Inteligencia emocional (IE):** es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

### El líder resonante (2002)

Es el que está sintonizado con los sentimientos de las personas y los mueve en una dirección emocional positiva.

Para Goleman “**el líder resonante crea más**”, ya que los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo.

Estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás y logrando los objetivos.

Dominios inteligencia emocional	Competencias emocionales
Conocer las propias emociones	Consciencia de uno mismo
Gestionar las propias emociones	Gestión de uno mismo
Motivarse a uno mismo	Motivación
Reconocer las emociones de los demás	Empatía
Gestionar las relaciones personales	Cualidades sociales

## 8. Trabajo en equipo

Los grupos son la unidad básica de las organizaciones.  
Existe diversidad de criterios para clasificarlos:

- **Dimensión temporal:** permanentes o temporales.
- **Formalidad:** formales o informales.
- **Finalidad:** producción, toma de decisiones o solución problemas.
- **Jerarquía:** nivel estratégico, nivel funcional o nivel operativo.

### Ventajas e inconvenientes de los grupos de trabajo

La utilización de grupos tiene ventajas tanto para el individuo como para la organización:

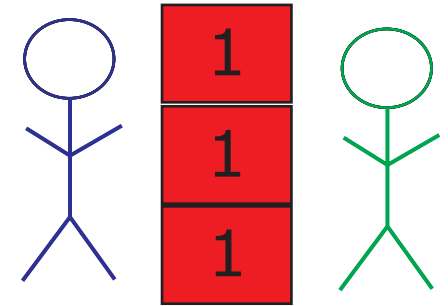
- Aumento de la productividad.
- Mejor comunicación, clima laboral, compromiso y satisfacción.
- Más flexibilidad y coordinación.
- Facilita la creatividad, el desarrollo personal y la innovación.

Pero la creación de grupos también presenta inconvenientes:

- Decisiones más lentas.
- Puede resultar improductivo y una pérdida de tiempo.
- Dificultad de trabajar en equipo.
- Algunos miembros puede sufrir marginación.

### 1+1=3 ¡Sinergia!

Se produce sinergia cuando los miembros de un equipo se complementan de tal forma que, obtienen resultados mayores del que lograrían de manera individual.  
“El resultado del trabajo conjunto es mayor que el de la suma individual de las partes”



Trabajo en equipo eficiente

$$1+1=3$$

¡SINERGIA!



Características de los equipos efectivos (Palomo)



## 9. Delegación

En toda organización es necesario saber delegar, que no se debe confundir con dar órdenes directas.

**Delegar:** confiar en alguien para que realice algunas acciones, sin ceder la responsabilidad.

La delegación realizada correctamente logra una mayor:

- Motivación, que se traduce en mayor grado de compromiso.
- Satisfacción con el trabajo realizado, que mejora la creatividad y la innovación.
- Cooperación, que mejora el clima laboral.
- Productividad que aumenta los resultados.

### Delegar, no abdicar

“He visto muchas veces que falla la delegación porque no queda claro que es lo que se espera de la persona elegida. La delegación es un medio, una herramienta necesaria para alcanzar un fin. Dicho fin es lo que debe estar bien claro, es decir, el objetivo.

El colaborador es como el tripulante de un barco, y el gerente es como el capitán. Jamás se le ocurriría a un capitán dejar por un rato el timón a un tripulante sin decirle con claridad cuál es el destino (objetivo), dónde están ubicados en ese momento (situación actual) y hasta dónde se espera que llegue en el rato que conducirá la embarcación (planificación parcial).

Es decir que para esperar buenos resultados debemos informar del objetivo, de la situación actual y de qué esperamos exactamente de nuestros colaboradores.”

Pereyra Baker

Órdenes directas	Delegación
Responsabilidad del ejecutor	Responsabilidad del que delega.
No involucra a las personas	Involucra a las persona.
No explica los resultados deseados	Explica los resultados deseados.
No deja libertad en la ejecución.	Deja libertad en la ejecución.
No desarrolla la creatividad ni a la autoconfianza de los que asumen la orden.	Aumenta la creatividad y la autoconfianza de los que asumen la orden.
Si pide ayuda piensa que se es incompetente o inepto.	Se ayuda en caso necesario
Se potencia el éxito del jefe	Se potencia el éxito de los que asumen la delegación.
No se reconoce el esfuerzo	Se reconoce privada y públicamente el esfuerzo.
Las acciones no se negocian.	Las acciones se negocian y ser fijan justos las condiciones

# 10. Negociación

En la interacción diaria es natural que surjan conflictos. La negociación es el camino que permite resolverlos y crecer personal y profesionalmente.

**Negociación:** proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas.

## Etapas del ciclo vital de la negociación

### 1. Planificación

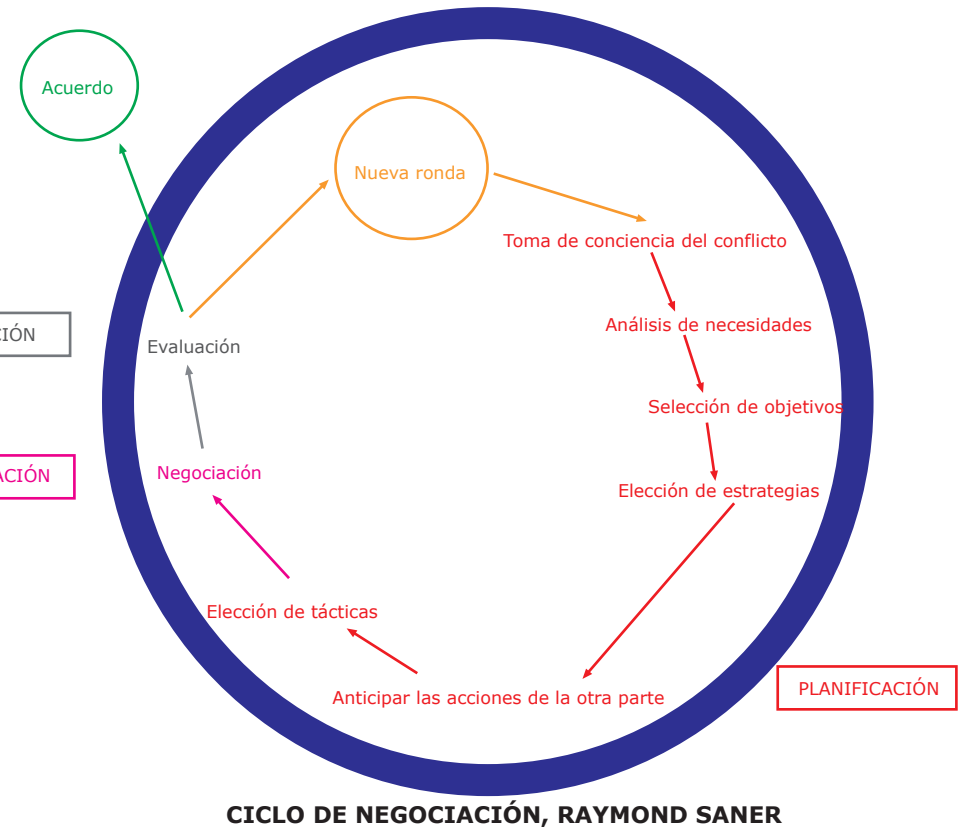
- Percepción del conflicto: identificación del problema y búsqueda de alternativas.
- Análisis de las necesidades y deseos de las partes.
- Selección de objetivos. Las necesidades se concretan en objetivos.
- Elección de estrategias en función de la distribución del poder, la importancia de la negociación, la relación entre las partes o los distintos intereses.
- Anticipar las acciones de la otra parte. A mayor grado de conocimiento de sus necesidades, objetivos, estrategias y tácticas, más fácil será el éxito.
- Elección de tácticas (armas concretas de la negociación).

### 2. Negociación

Es la fase de interacción con la otra parte. Es importante armonizar la conducta con los objetivos y estrategias elegidos en la planificación.

### 3. Evaluación de lo sucedido

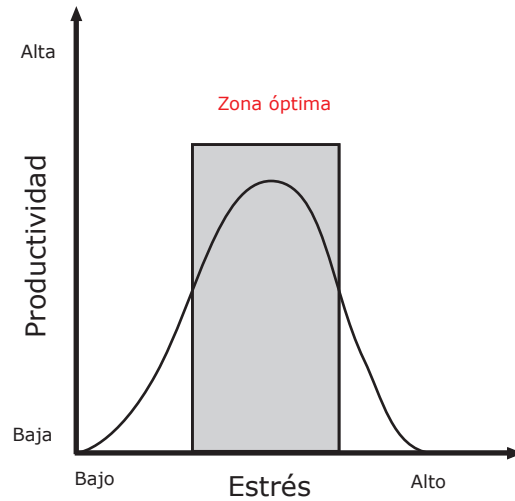
Transcurrida la primera ronda, ambas partes valoran si desean llegar a un acuerdo, establecer una segunda ronda o suspender la negociación.



# 11. Negociación y estrés

El estrés no es algo necesariamente negativo, ya que una cantidad moderada de ansiedad activa a las personas para movilizarlas hacia sus metas.

Los psicólogos distinguen entre el estrés positivo (“eustrés”) que facilita la activación y el alcance de objetivos, y el estrés negativo (“distrés”) que bloquea, paraliza y reduce la efectividad.



Fases	Emociones
Antes de negociar	Aprehensión Miedos y preocupaciones Excitación
<b>FASE I</b> Apertura de la negociación	Tensión Ansiedad Excitación
<b>FASE II</b> Confrontación Constructiva	Agresión Frustración Ira
<b>FASE III</b> Solución de problemas	Fatiga Dudas Impaciencia Esperanza
<b>FASE IV</b> Conclusión	Entusiasmo/decepción Alegría/Tristeza Satisfacción/Amargura

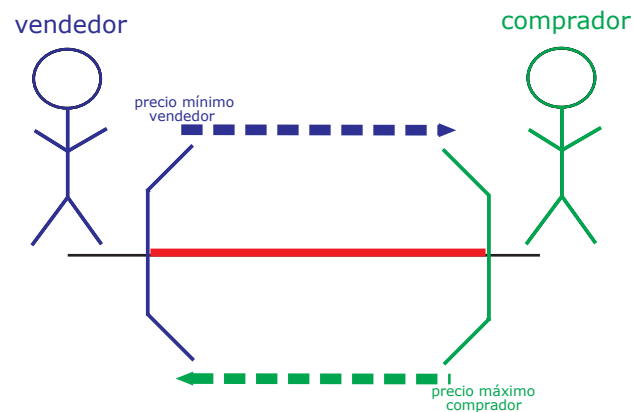
**Un poco de estrés aumenta la productividad, pero una carga excesiva la disminuye.**

A lo largo de la negociación el estrés y la concentración varían. Es importante conocer estos cambios para evitar errores graves.

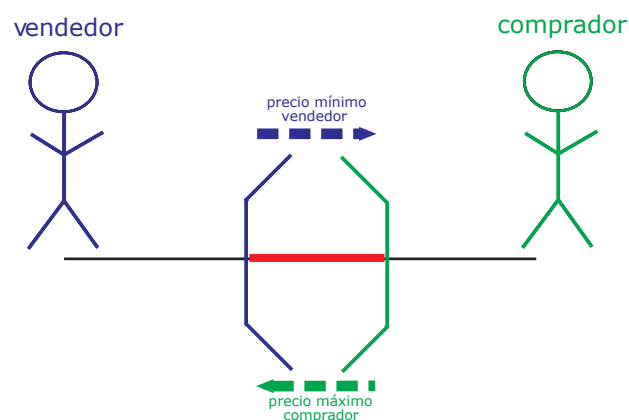
## 12. La zona de posible acuerdo

La determinación de la zona de posible acuerdo (Walton y McKersy, 1965) es fundamental en cualquier negociación. Un buen negociador, para obtener un buen punto de partida, la establecerá con la máxima exactitud posible.

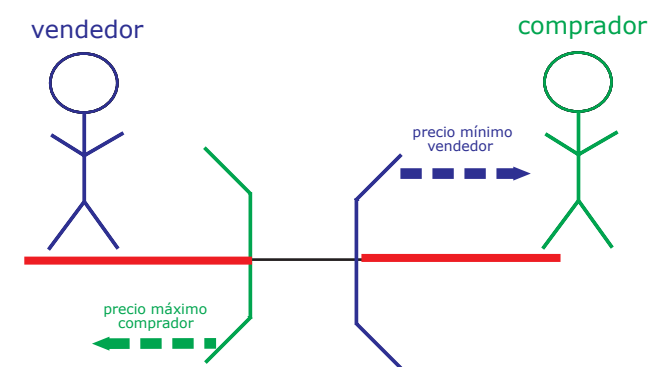
- **Zona de posible acuerdo ampliada.** El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir es mucho mayor que el precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. El margen de negociación es muy amplio y el reparto dependerá de la habilidad negociadora de cada parte.
- **Zona de posible acuerdo restringida.** El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir el bien es sólo un poco mayor al precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. El margen de negociación es muy limitado.
- **Sin zona de posible acuerdo.** El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir el bien es menor al precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. No existen posibilidades de negociación.



Zona de posible acuerdo ampliada



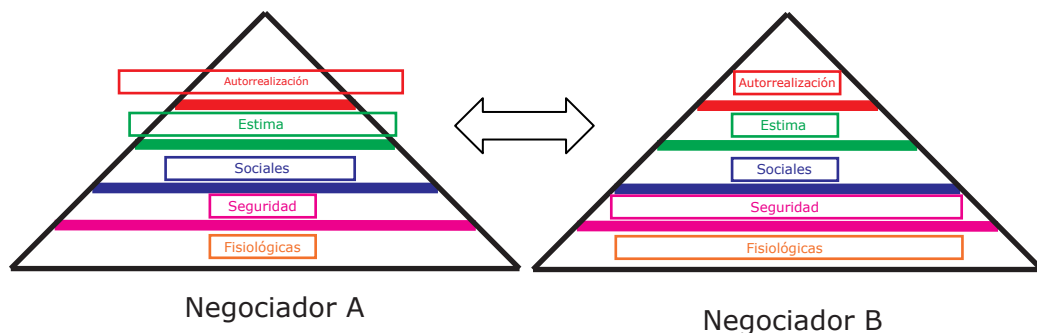
Zona de posible acuerdo restringida



Sin zona de posible acuerdo

# 13. Satisfacer las necesidades de la otra parte

La negociación está muy influida por los deseos y necesidades de cada uno de los negociadores. Algunas personas valoran más la autorrealización, mientras otros, sólo buscan recursos para sobrevivir o calmar adicciones.



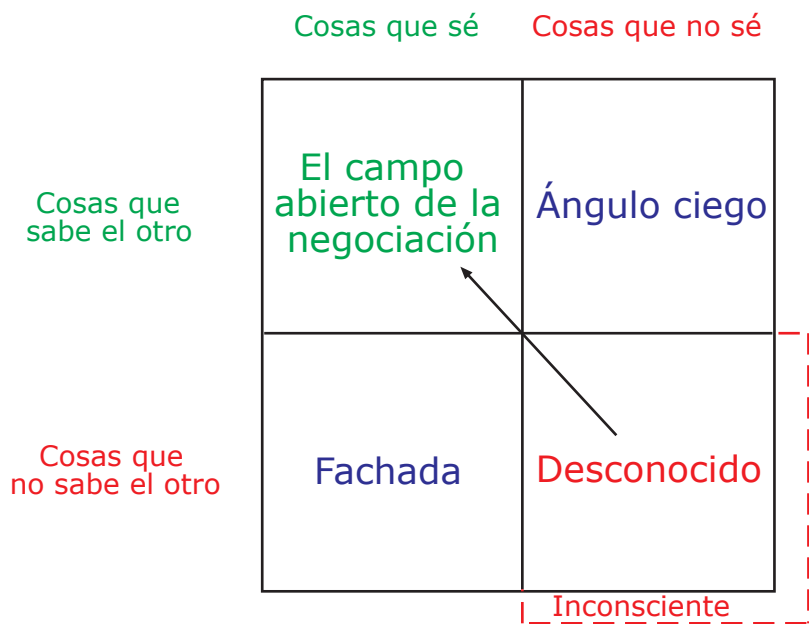
**La negociación de las naranjas**

Dos hermanas reciben una docena de naranjas de su madre. Después de discutir durante horas, sobre cómo repartirlas, deciden que serán 6 para cada una.

La primera hace un zumo exprimiendo las pulpas de sus naranjas. A continuación se deshace de las pieles.

La otra hermana cocina un pastel de naranja con las pieles de sus naranjas, deshaciéndose previamente de las pulpas.

Si en la negociación hubieran dialogado sobre sus distintas necesidades, el reparto habría sido más eficiente para ambas.



Ventana de Johari

- La ventana de Johari** ilustra los conocimientos relativos existentes entre ambas partes:
- **Fachada.** Cuestiones que conocemos de nosotros, pero desconocidos para la otra parte.
  - **Ángulo ciego.** Representa lo que no podemos ver de lo que conoce la otra parte.
  - **Desconocido.** La parte que los dos desconocen. El inconsciente son vivencias reprimidas u olvidadas.
  - **El campo abierto de la negociación.** Hechos conocidos por ambas partes, objeto de negociación.

# 14. Conflictos y autoridad

En ocasiones, los conflictos se dirimen con la intervención de una tercera parte. Los casos extremos serían el **mandato** y la **negociación**.

En el primero es la autoridad del tercero la que solventa unilateralmente el conflicto. En la negociación la autoridad de este tercero es nula, por lo que estaríamos en el caso de negociación entre ambas partes afectadas.

Es frecuente confundir los términos de arbitraje, mediación y conciliación.

## Arbitraje

- Forma alternativa a los procedimientos judiciales de resolución conflictos.
- Las partes en conflicto eligen libremente a una tercera persona, llamada árbitro, cuya función es resolver el conflicto, con arreglo a la Ley de Arbitraje (1988).
- Las partes se obligan a aceptar la resolución, llamada laudo, que dicte el árbitro.
- La diferencia entre el árbitro y el juez es, que en el caso del juez lo es de forma permanente y constante. Es un miembro de uno de los poderes del Estado y detenta su autoridad en todo momento (antes, durante y después del proceso judicial).

## Mediación

- Proceso extrajudicial en el que interviene un tercero imparcial, el mediador, al que han acudido voluntariamente las partes enfrentadas.
- Su función es ayudar a restablecer el diálogo entre las partes para que puedan llegar por sí mismas a la solución del conflicto.
- No puede imponer ninguna decisión, ya que su función consiste en facilitar el diálogo para que sean las partes las que establezcan los acuerdos para solucionar el problema. Si no lo consigue les presenta una propuesta de solución que cada parte puede aceptar o no.

## Conciliación

- Un conciliador colabora con las partes para que alcancen un acuerdo, pero no propone ninguna solución en caso de que no lo alcancen. La finalidad es evitar la iniciación de un pleito, o bien poner fin a uno ya comenzado mediante un acuerdo negociado entre las partes.



# 15. El control

La planificación y control tienen una relación muy estrecha: la planificación fija los objetivos y los planes para lograrlos; el control verifica que la ejecución sea correcta.

El control se puede realizar antes, durante o después del proceso.

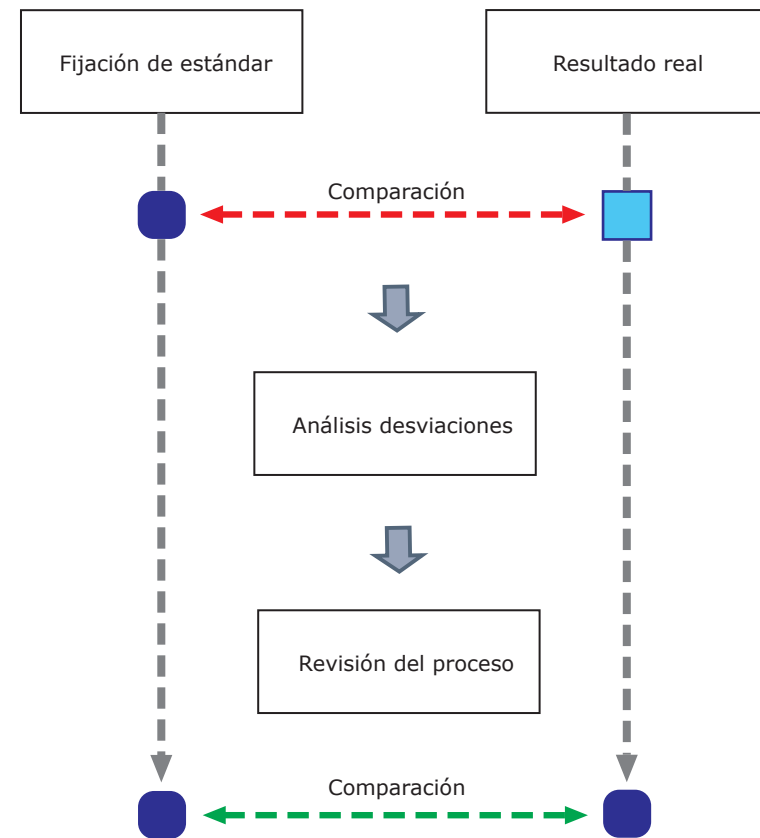
## Requisitos del control:

- Simple y claro.
- Continuo y adaptable.
- Eficaz y eficiente.
- Seguro y objetivo.

## Fases del control:

- Establecer qué planificamos alcanzar (referencias o estándares).
- Conocer qué hemos hecho.
- Comparar lo planificado con lo hecho.
- Evaluar desviaciones.
- Corregir el proceso.

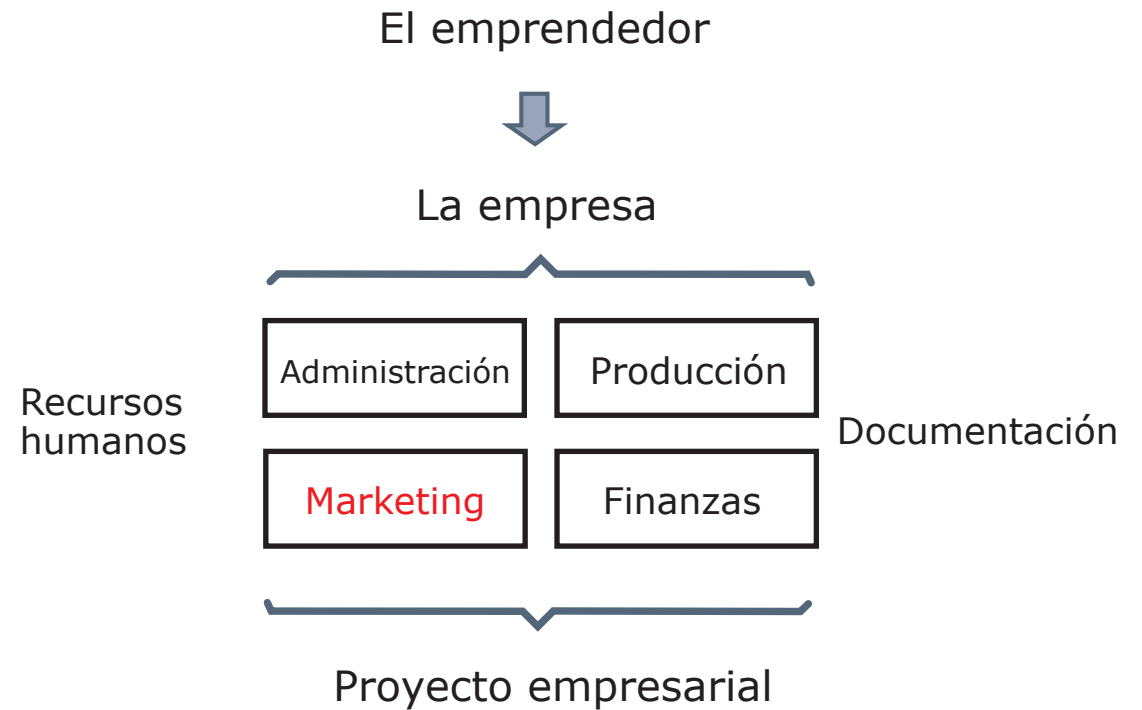
El **control** es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia (Zerilli)



El proceso de control

# Marketing

---





# Marketing

---

1. Marketing
2. Tipos de mercado
3. La investigación comercial
4. Obtención de información
5. El plan de marketing
6. Análisis interno y externo
7. Diagnóstico de la situación
8. Fase estratégica del plan de marketing
9. La segmentación del mercado
10. El posicionamiento del producto
11. El marketing relacional
12. El marketing mix
13. Los planes de acción
14. El presupuesto del plan de marketing
15. El producto
16. Estrategia de marca
17. El precio
18. La distribución
19. El marketing digital
20. El prosumer
21. Las subastas
22. El modelo premium
23. La larga cola
24. Marketing viral
25. Gamevertising



# 1. Marketing

El marketing es la función empresarial que se ocupa del cliente, buscando satisfacer sus necesidades y crear relaciones con él.

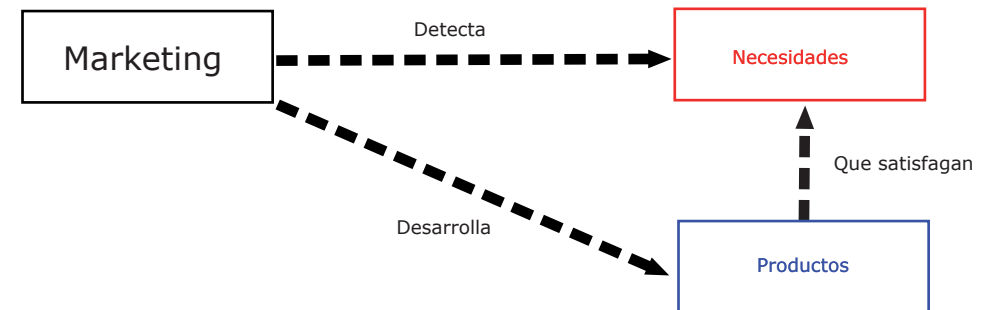
La empresa no tendrá problemas para vender y obtener beneficio si:

- Entiende las necesidades del cliente.
- Desarrolla productos que le proporcionen valor.
- Fija precios, distribuye y promociona eficazmente

## Marketing ≠ ventas

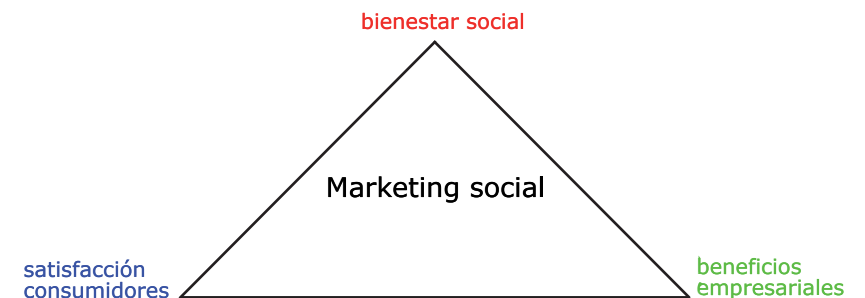
“El objetivo del marketing es que las actividades de ventas sean innecesarias”. Drucker

El **marketing** es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos con el propósito de obtener, a cambio, valor procedente de dichos clientes (Kotler)



## Enfoques de marketing en la empresa

- **Producción:** los clientes quieren productos disponibles y asequibles.  
La empresa debe orientarse a mejorar la eficiencia productiva y de distribución.
- **Producto:** los clientes quieren un producto innovador y calidad.  
La empresa deber orientarse hacia la mejora continua del producto.
- **Ventas:** los clientes comprarán los productos que conozcan.  
La empresa debe orientarse a la promoción y venta a gran escala.
- **Marketing:** el cliente quiere productos que le satisfagan sus necesidades.  
La empresa debe orientarse a conocer y satisfacer estas necesidades.
- **Marketing social:** La empresa debe satisfacer los deseos de los clientes, los requisitos de la empresa y los intereses a largo plazo de clientes y sociedad.



## 2. Tipos de mercado

Los mercados se pueden clasificar desde el punto de vista del marketing en mercados de consumidores y de organizaciones.

### Mercado de consumo

Lo componen las personas que compran bienes y servicios para su consumo personal. Su **proceso de compra** parte del concepto de necesidad (sentimiento de carencia de algo, unido al deseo de satisfacerla). Este sentimiento impulsa a la persona a informarse y analizar las posibilidades y opciones de compra.

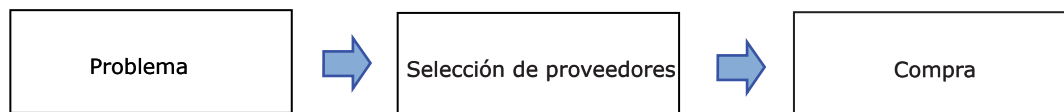


Jerarquía de necesidades de Maslow

### Mercado de organizaciones

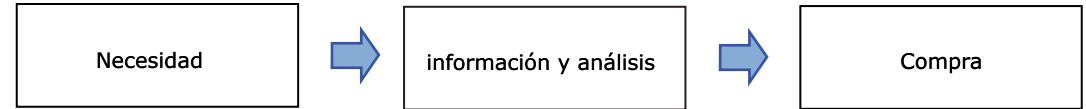
Integrado por las corporaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción o revenderlos a otros.

### Mercado organizacional



Proceso de compra en el mercado corporativo

### Mercado de consumo



Proceso de compra en el mercado de consumo

La pirámide necesidades de **Abraham Maslow** (1943) es un clásico del estudio de las necesidades humanas.

Las personas satisfacen primero las necesidades más básicas (respirar, comer, beber...), después desean sentirse seguros y vivir en un entorno estable. Cuando se encuentran saciados y seguros, surge la necesidad de pertenecer a un grupo y, más tarde, sentirse reconocidos y queridos. El último escalón lo compone el desarrollo personal.

### Tipos de mercado según la teoría microeconómica:

- Competencia perfecta (muchos vendedores, producto idéntico).
- Competencia monopolística (muchos vend., prod. diferenciado)
- Oligopolio (pocos vendedores)
- Monopolio (un sólo vendedor)

### 3. La investigación comercial

Los gustos de los consumidores se modifican constantemente y los mercados son cada vez más competitivos. Las empresas han de recopilar y analizar información de manera continua para enfrentarse a estos desafíos.

#### Fases de la investigación comercial

##### Diseño de la investigación

- Identificar el problema que se quiere investigar.
- Diseñar el tipo de investigación que se realizará.
- Formular las hipótesis a confirmar mediante el estudio.
- Identificar las variables que se van a estudiar.

##### Selección y recogida de datos

- Escoger las fuentes que se utilizarán.
- Elegir los procesos de obtención de los datos.
- Diseñar y seleccionar la muestra.
- Recoger los datos.

##### Obtención de información útil

- Editar, analizar y tratar estadísticamente los datos.

##### Interpretación de resultados y presentación de conclusiones

- Elaborar el informe.
- Presentar las conclusiones de la investigación.

La **investigación comercial** es el conjunto de procedimientos utilizados por la empresa para obtener y analizar la información necesaria para el plan de marketing.

Diseño de la  
investigación



Recogida de  
datos



Obtención de  
información



Interpretación de  
resultados

## 4. La obtención de información

---

Comienza con la selección de fuentes, que pueden ser **internas** o **externas** a la empresa. Si los datos se obtienen mediante investigación directa para ese estudio son fuentes primarias. Las fuentes **secundarias** son las que han sido obtenidas de otros estudios o estadísticas.

### Métodos para obtener información primaria

- **Encuesta.** Consiste en plantear una serie de preguntas. Puede realizarse personalmente o por algún medio de comunicación (teléfono, correo electrónico, web...).
- **Entrevistas a expertos.** Extracción de información mediante consultas en materias concretas. Es muy empleado el método Delphi.
- **Observación.** Estudio de la conducta de los consumidores, tienen una especial relevancia los paneles de consumidores.
- **Experimentación.** El investigador analiza cómo reaccionan los consumidores a determinados cambios en variables como el lugar de venta, el precio, la forma...

### El panel de consumidores

Técnica de recogida de información a través de una muestra de población representativa, en la que se reflejan los datos de consumo en un cuestionario específico denominado **diario de compras**.

La información proporcionada por este panel se basa en la tendencia, participación y posicionamiento de las marcas, así como en el perfil y comportamiento del consumidor a través de un **análisis del acto de compra**.

Este estudio permite trabajar con muestras muy grandes y obtener información periódica de ellas. Su costosa estructura origina que sea realizado por institutos de investigación especializados, siendo imprescindible renovar y vigilar permanentemente a los componentes del panel.

### Método Delphi

se utiliza para obtener información de expertos respecto a un tema concreto. Consiste en preguntarles individualmente; reunir sus aportaciones en un documento y volver a preguntarles en base a lo sintetizado en el documento.

### El panel ACNielsen

Entre los paneles de consumidores más destacados, está el elaborado por ACNielsen.

Proporciona información fundamental sobre los consumidores de todo el mundo, recogiendo datos sobre la compra en más de 125.000 hogares.

Sus primeros paneles en Estados Unidos datan de 1929. Los panelistas utilizan un lector óptico (HomeScan) para estudiar la cesta de la compra de los consumidores de un producto en términos de penetración, número de artículos, gasto total por visita y transferencia de compra.

# 5. El plan de marketing

Antes de lanzar un nuevo producto, las empresas planifican cuidadosamente los distintos aspectos: objetivos, estrategias, coste, duración, recursos necesarios, organización...

**Plan de marketing** es un documento formal en el que se estructura y detalla todo lo relacionado con la función de marketing de la empresa: análisis, planificación y ejecución.

## Funciones

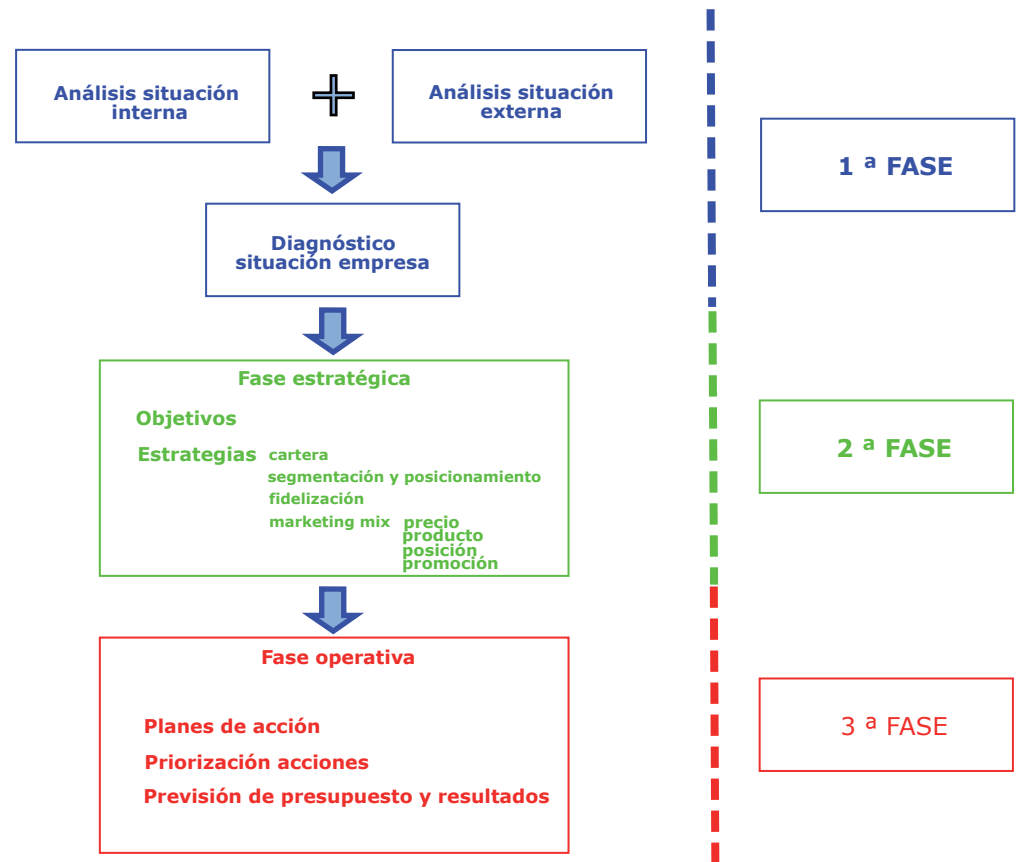
- Facilitar la consecución los objetivos de la empresa (rentabilidad, beneficios, crecimiento, competitividad, imagen corporativa...).
- Cohesionar al grupo humano de la empresa hacia la consecución de los distintos objetivos empresariales.
- Concretar las estrategias y acciones del departamento de marketing y velar por su coherencia con la estrategia corporativa.

Se estima que un 40% de las empresas españolas elaboran planes de marketing

## Contenido

- Análisis y diagnóstico de la situación empresarial.
- Definición de objetivos y elaboración de estrategias.
- Desarrollo de las operaciones.

# Fases del plan de marketing



## 6. El análisis interno y externo

El **análisis interno** consiste en valorar si las estrategias de marketing que se están realizando, están contribuyendo a alcanzar los objetivos empresariales. Este análisis tiene como fin detectar las **debilidades y fortalezas** comerciales de la empresa.

El **análisis externo** se compone del **análisis del entorno** y del **análisis del mercado**. Aunque la situación del entorno macroeconómico (crisis, expansión...) condiciona en general la actuación de todas las empresas y debe tenerse en cuenta, el elemento más determinante del análisis externo es el mercado en el que opera la empresa.

-Estructura del mercado. Tamaño de la oferta, competidores, productos sustitutivos, canales de distribución...

-Naturaleza del mercado. Estudio de los segmentos del mercado: tipología, perfil, situación, comportamientos de compra...

-Dinámica del mercado. Evolución en el tiempo de los distintos aspectos del mercado relevante para la empresa.

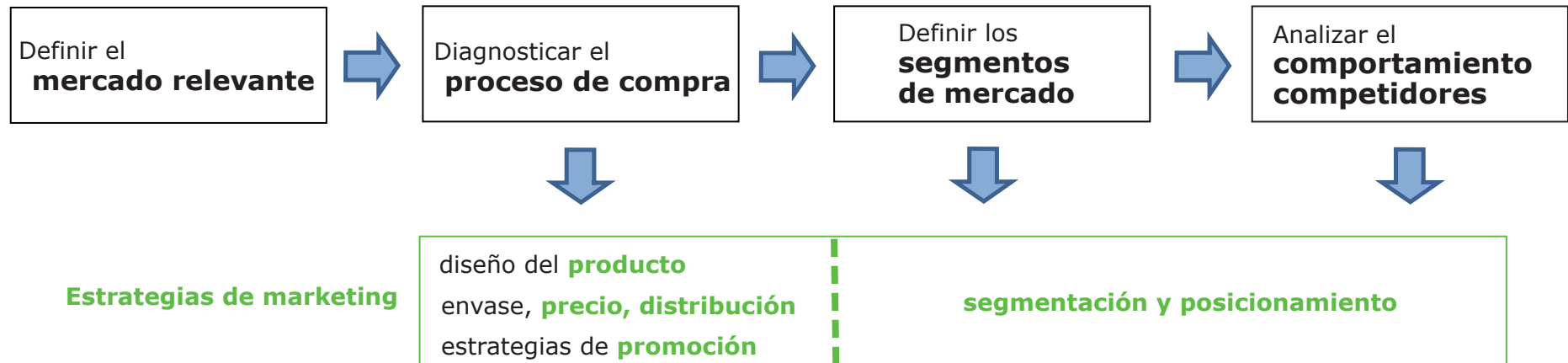
### Análisis interno

La estrategia elegida... ¿es adecuada?  
Los planes de acción realizados... ¿son eficaces? ¿y eficientes?

### Análisis externo

Entorno macroeconómico (PIB, empleo, tipo de interés...).  
Análisis del mercado: estructura, naturaleza y dinámica.

## Implicaciones estratégicas del análisis del mercado



## 7. El diagnóstico de la situación.

Es una síntesis del análisis de la situación interna y externa de la empresa. Se concreta en el denominado análisis DAFO.

Del análisis externo se identifican las **oportunidades y amenazas** del entorno, que no pueden ser controladas por la empresa, y del interno las **fortalezas y debilidades**, que sí pueden ser modificadas.

Debe intentar utilizar sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, y corregir sus debilidades para reducir las amenazas del entorno.

### La ventaja competitiva

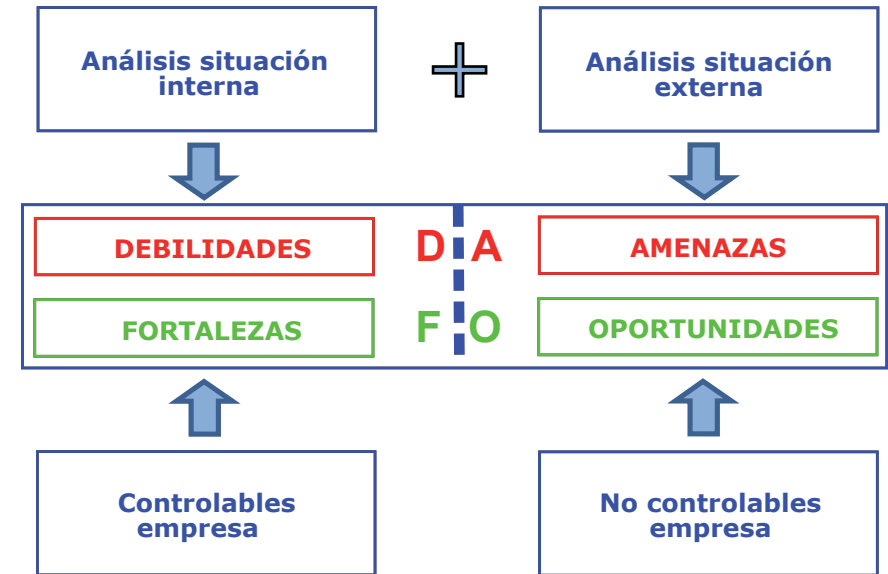
El objetivo es convertir las fortalezas en **ventajas competitivas** y evitar que las debilidades se transformen en **desventajas**.

Las empresas se esfuerzan en crear ventajas competitivas, pero para ser realmente efectiva una ventaja, debe ser difícil de igualar por la competencia y ofrecer la posibilidad de mantenerla en el tiempo

### Ventaja competitiva

Ventaja que la empresa tiene respecto a los competidores. Puede ser ofrecer un producto del mismo valor que los competidores a un precio menor (ventaja comparativa en costes) u ofrecer un producto de mayor valor a un precio competitivo (ventaja comparativa en calidad-precio).

## Diagnóstico de la situación



### Análisis DAFO comercial

- **Debilidades:** factores internos de la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.
- **Amenazas:** factores externos a la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.
- **Fortalezas:** factores internos de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los sus objetivos.
- **Oportunidades:** factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos.



## 8. La fase estratégica del plan de marketing

En esta segunda fase, se define hacia dónde se quiere ir (objetivos) y a continuación cómo se va a llegar (estrategias).

### La fijación de objetivos

Definir los objetivos no es más que señalar hacia dónde queremos ir, las metas que deseamos alcanzar.

### La estrategia de cartera

Una vez concretados los objetivos a alcanzar, se define la estrategia de marketing: cómo lo vamos a hacer. Cuando la empresa se enfoca a lograr objetivos de crecimiento, podemos representar las distintas opciones en función de la novedad de los productos y mercados.

- **Estrategia de penetración de mercado.** Se considera la más segura de las estrategias de crecimiento. Se puede lograr atrayendo clientes de la competencia o consiguiendo que nuestros clientes aumenten su volumen de compras.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos.** Incorporación de nuevos productos a la oferta de la empresa, dentro de un mercado ya conocido. Pueden ser modificaciones de color, tamaño, forma... que adapten anteriores productos de la empresa a las nuevas necesidades de los clientes.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.** Expansión geográfica del mercado o búsqueda de nuevos segmentos adaptando ligeramente los productos actuales.
- **Estrategia de diversificación.** Es una estrategia de mayor riesgo que las anteriores, ya que consiste en el lanzamiento de nuevos productos en mercados en los que no se está presente, por lo que la empresa no tiene experiencia ni en el producto, ni en el mercado.

#### Tipos de objetivos

Cuantitativos: ▲ cuota de mercado, ▲ volumen de ventas, ▲ rentabilidad

Cualitativos: ▲ imagen y reputación del producto o de la empresa.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración mercado	Desarrollo nuevos productos
Mercados nuevos	Desarrollo nuevos mercados	Diversificación

Estrategia de crecimiento de cartera de productos (matriz de Ansoff)

## 9. La segmentación del mercado

Una vez elegida la estrategia en relación a la cartera (el producto y el mercado al que se dedicará), la empresa estudiará ese mercado concreto para escoger en qué segmentos estratégicos se centrará y cómo posicionará sus productos.

### Criterios de segmentación

Segmentar un mercado es dividirlo en partes homogéneas, de forma que cada parte tenga características comunes. Esta partición se puede establecer mediante diversos criterios:

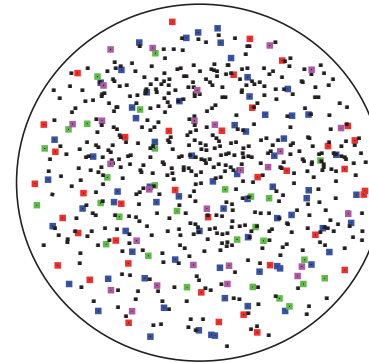
- Criterios sociodemográficos (sexo, edad, nivel de estudios...).
- Criterios socioeconómicos (ingresos, consumo, clase social...).
- Criterios psicográficos (personalidad, valores, estilo de vida...).

**Target o público objetivo:** segmento del mercado al cual la empresa dirige sus esfuerzos de marketing.

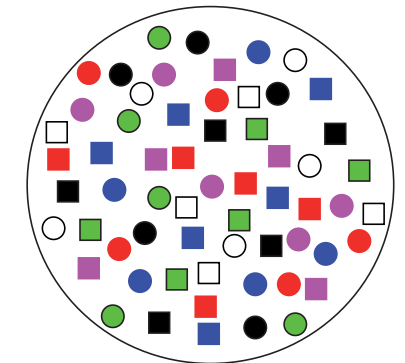
Los **objetivos de la segmentación** pueden ser:

- Hallar los segmentos de mayor rentabilidad para la cartera actual de productos.
- Identificar segmentos que presentan oportunidades de negocio no explotadas (nichos).

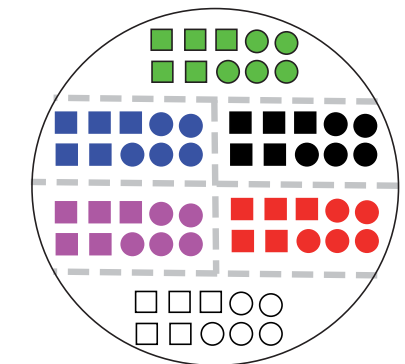
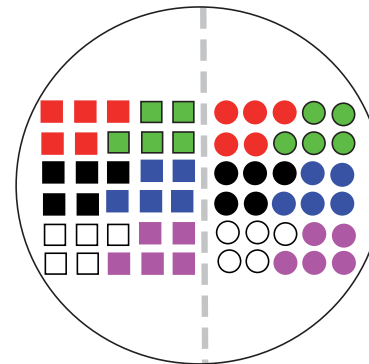
El mercado se compone de consumidores muy diversos



Las empresas lo estudian para conocerlo mejor



Por lo que lo dividen en segmentos homogéneos siguiendo diversos criterios



# La estrategia postsegmentación

Una vez segmentado el mercado, se pueden seguir tres **tipos de estrategias**

- **Diferenciada.** La empresa se dirigirá a cada segmento de mercado con una estrategia diferente.
- **Indiferenciada.** Aunque ha detectado diversidad de clientes y de necesidades, se dirigirá a todos con idéntica estrategia.
- **Concentrada.** La empresa concentra sus esfuerzos en unos segmentos determinados.

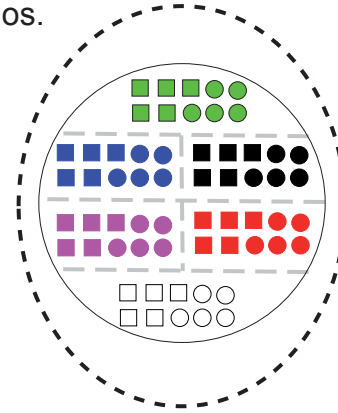
## El marketing de nichos

“El marketing concentrado o marketing de nichos es una estrategia especialmente atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados.

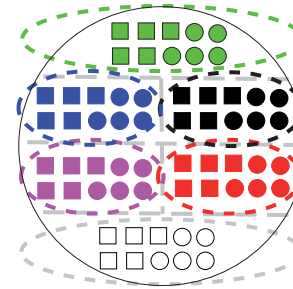
En vez de concentrarse en una pequeña parte de un gran mercado, la empresa se centra en una mayor parte de uno o unos pocos segmentos o nichos más pequeños.

Por ejemplo, Oshkowh Truck es el mayor productor del mundo de furgonetas de rescate para los aeropuertos y hormigoneras de carga frontal. Tetra vende el 80 por ciento del pescado tropical del mundo y Steiner Optical captura el 80 por ciento del mercado de los prismáticos militares del mundo.”

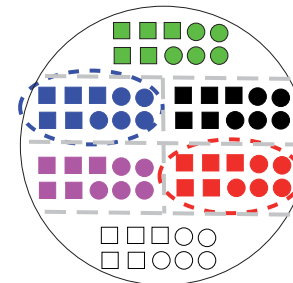
Kotler



**Estrategia indiferenciada:**  
misma estrategia para todos los segmentos



**Estrategia diferenciada:**  
distinta estrategia para cada segmento



**Estrategia concentrada:**  
concentración de esfuerzos estratégicos sólo en algunos segmentos.

## 10. El posicionamiento del producto

La estrategia de posicionamiento consiste en definir **con qué imagen queremos que nos perciban los consumidores**. Se debe definir antes de realizar la estrategia de marketing mix y los planes de acción, para que sean coherentes con la imagen del producto que se quiere transmitir. Las empresas deben posicionar sus productos basándose en sus puntos fuertes: calidad, servicio, imagen...

El posicionamiento consiste en destacar los atributos distintivos del producto, las características que favorecerán que los consumidores lo prefieran a los de la competencia.

La **credibilidad** es importante para que la propuesta de valor de la empresa tenga efectos en la mente del consumidor

**Posicionamiento:** lugar que una marca o producto ocupa, frente a sus competidores, en la mente del consumidor.

El **reposicionamiento** implica cambiar la identidad de un producto, en relación a la identidad de los productos de la competencia, en la mente colectiva del mercado objetivo.

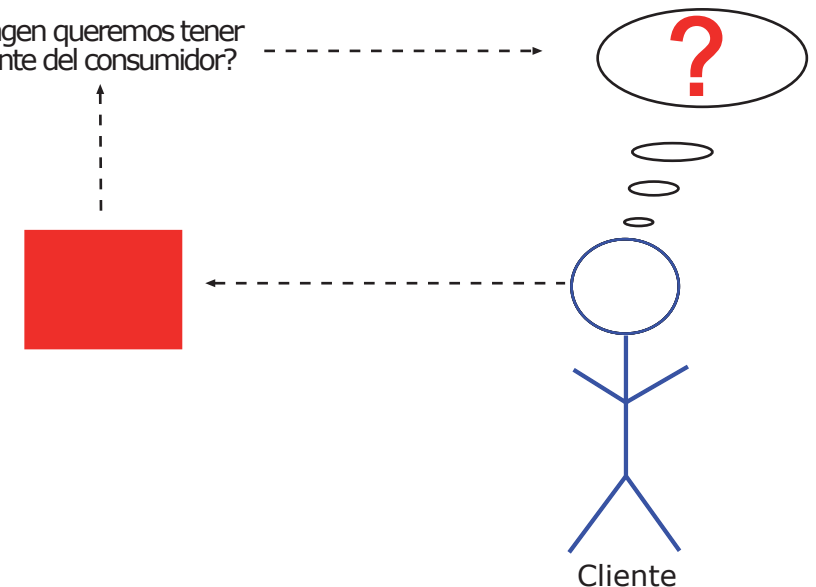
### La batalla por la mente del consumidor

En un momento en el que el mercado pasaba de una era de productos hacia una era de imágenes y comunicación, los publicistas Ries y Trout (1972) introdujeron el concepto de posicionamiento: ganarían las empresas que mantuvieran una posición clara en la mente de los consumidores.

En "**Las 22 leyes inmutables del marketing**" (1993) dedican algunas al posicionamiento:

- **Ley de la mente:** es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta.
- **Ley de la percepción:** el marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones.
- **Ley del enfoque:** el principio más poderoso es poseer una palabra en la mente de los consumidores.

¿Qué imagen queremos tener en la mente del consumidor?



# La fidelización de los clientes

Hace diez años estimaban que era cinco veces más caro captar un nuevo cliente que retenerlo, y además, un cliente insatisfecho contaba su mala experiencia a, por lo menos, diez personas (Peppers y Rogers 1999). En la actualidad con la proliferación de los foros de opinión en internet este impacto se ha multiplicado, por lo que cada vez son más las empresas que se plantean objetivos de fidelización.

## El valor y la satisfacción del consumidor

Los clientes satisfechos suelen ser clientes leales: la clave para establecer relaciones duraderas con ellos es crear valor y satisfacción.

El cliente cada vez que compra realiza un análisis sopesando los distintos beneficios y costes de cada producto. De esta forma percibe y valora de forma distinta los productos ofertados en el mercado, eligiendo finalmente el producto con el que cree obtendrá un mayor valor. Una vez que el producto es consumido se origina una satisfacción, que es la que determina la fidelización.

Las empresas son muy conscientes de todo esto y calculan **el valor del tiempo de vida del cliente**: el valor de todo el flujo de compras que realizará durante el tiempo que sea cliente de la empresa.

**Propuesta de valor:** beneficios o valores que la empresa promete proporcionar a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

**Valor percibido por el cliente:** valoración que realiza el cliente de los beneficios que obtiene de una oferta del mercado, respecto a las ofertas de la competencia.

**Satisfacción del cliente:** grado en que el rendimiento percibido se ajusta a las expectativas.

## Satisfacción y expectativas

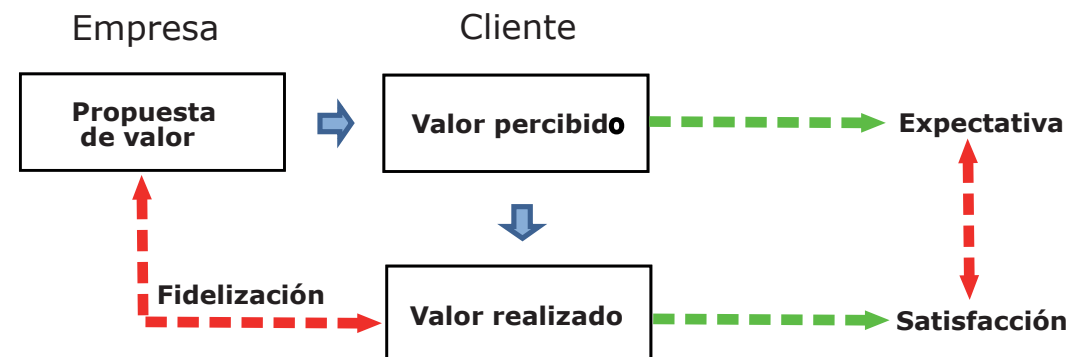
El cliente compara la satisfacción obtenida con las expectativas generadas por la propuesta de valor de la empresa.

Para no causar frustración, las empresas inteligentes **proponen únicamente lo que pueden satisfacer**.

Satisfacción  $\geq$  expectativas  $\rightarrow$  probable que cliente repita

Satisfacción  $<$  expectativas  $\rightarrow$  probable que cliente no repita

La empresa automovilista Lexus estima que un cliente leal y satisfecho representa unas ventas a lo largo de su vida de unos 500.000 euros (**valor del tiempo de vida**).



# 11. El marketing relacional (CRM)

Hace diez años estimaban que era cinco veces más caro captar un nuevo cliente que retenerlo, y además, un cliente insatisfecho contaba su mala experiencia a, por lo menos, diez personas (Peppers y Rogers 1999). En la actualidad con la proliferación de los foros de opinión en internet este impacto se ha multiplicado, por lo que cada vez son más las empresas que se plantean objetivos de fidelización.

El marketing relacional se ocupa de intentar **crear relaciones adecuadas con clientes adecuados**.

La gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocio para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo, ya que los distintos tipos de clientes requieren distintas estrategias de relación.

Los principales aspectos del CRM son:

- Orientar la actividad de la empresa alrededor de los clientes.
- Conocer el valor que tiene cada cliente para la empresa.
- Dedicar más esfuerzo en conservar los clientes más rentables.
- Obtener la mayor información posible de los clientes con el fin de desarrollar productos valiosos y atractivos.

	Cientes a corto plazo	Cientes a largo plazo
Escasa rentabilidad	<b>Desconocidos</b> menor potencial de beneficio	<b>Lapas</b> escaso potencial de beneficio
Elevada rentabilidad	<b>Mariposas</b> alto potencial de beneficio	<b>Amigos de verdad</b> máximo potencial de beneficio

Grupos de relaciones con los clientes (Reinartz y Kumar 2002)

**Gestión de relaciones con el cliente:** proceso global de construir y mantener relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor superior y una mayor satisfacción

Aunque es frecuente pensar que el cliente satisfecho sea fiel a la empresa, no siempre es así.

El **mercenario** es el tipo de cliente que más abunda, y la empresa debe valorar si le es rentable aumentar sus vínculos con él.

El **apóstol** es el cliente perfecto, y suele transmitir una imagen muy favorable de la empresa en su entorno.

		Fidelidad	
		No	Sí
Satisfacción	No	<b>Terrorista</b> insatisfecho e infiel	<b>Rehén</b> insatisfecho pero fiel
	Sí	<b>Mercenario</b> satisfecho pero infiel	<b>Apóstol</b> satisfecho y fiel

Relación entre satisfacción y fidelidad de los clientes (Huete 1997)

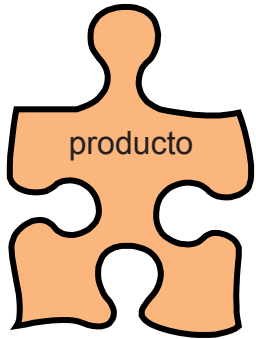
## 12. La estrategia funcional: el marketing mix

Consiste en seleccionar las herramientas de marketing que en cada caso concreto resulten más eficaces para lograr los objetivos marcados.

Esta combinación de herramientas es el **marketing mix**, una gran cantidad de variables que se suelen agrupar en torno a cuatro grandes áreas: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Son conocidas por las **4Ps** (Product, Place, Price and Promotion), siendo enunciadas por Jerome McCarthy en los años 60.

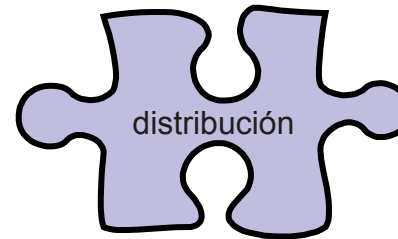
**Marketing mix:** conjunto de instrumentos controlables de marketing (producto, precio, distribución y promoción) que la empresa combina para lograr sus objetivos de marketing.



**Producto:** combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa.

Características, servicios, diseño, calidad, nombre, logotipo, envase, marca...

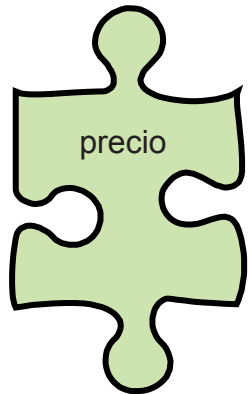
**¿Qué vendo?**



**Distribución:** actividades que logran que el producto esté disponible.

Canales, localización puntos de venta, transporte, logística...

**¿Cómo se los haré llegar?**



**Precio:** cantidad de dinero que el cliente tendrá que pagar para obtener el producto.

Estrategias de precios, créditos, período de pago, descuentos...

**¿Cuánto pagarán por él?**



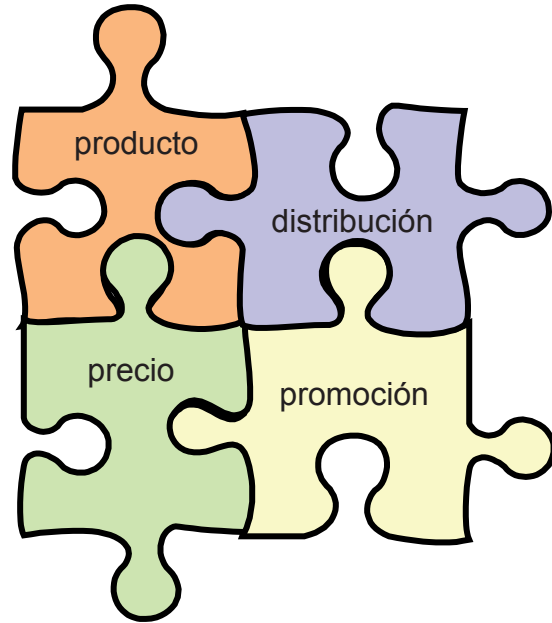
**Promoción:** actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivo para que lo compren.

Publicidad, relaciones públicas ...

**¿Cómo lo conocerán?**

# 13. Los planes de acción

La estrategia debe traducirse en **acciones concretas** para que la empresa logre los objetivos previstos. Si durante el desarrollo del plan de marketing se van diseñando las piezas del puzle, ahora es el momento de colocarlas adecuadamente y completar la figura.



**Tipos de acciones concretas del plan de marketing:**

- **Producto.** Nuevas marcas, ampliación o modificación gama, cambio de envase o calidad...
- **Precios.** Modificación precios, descuentos, condiciones de venta...
- **Distribución.** Cambios en los canales, mejoras en la logística, modificación rutas de venta...
- **Promoción.** Campañas concretas, contacto directo clientes y usuarios...

Hemos allanado el terreno, realizados los estudios técnicos...y ahora es el **momento de las acciones concretas**: ¡manos a la obra!

## La ejecución

La empresa debe planificar y controlar cómo se ejecutan los planes de acción.

La **matriz de Eisenhower** es una herramienta que permite priorizar las decisiones estratégicas y los planes de acción atendiendo a su importancia y urgencia.

		Urgencia	
		Alta	Baja
Importancia	Alta	<b>Acciones prioritarias</b> implementación y control	<b>Vigilancia estratégica</b> analizar aumento de urgencia
	Baja	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa	<b>"No pasa nada"</b> si no se ponen en marcha

Matriz Eisenhower de priorización de planes de acción

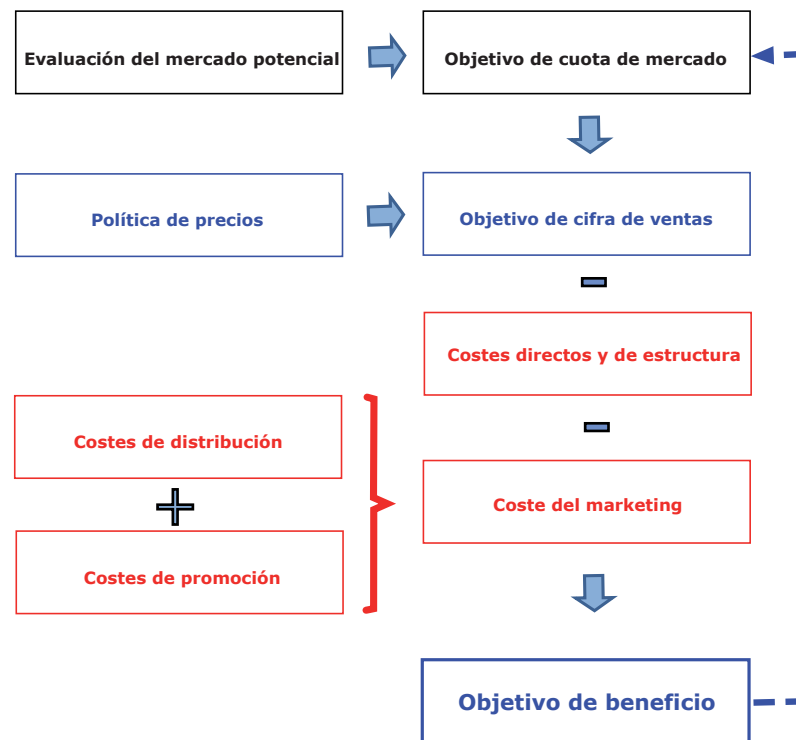


# 14. Presupuesto del plan de marketing

Al final todo tiene que traducirse a euros: cuantificar los gastos y los ingresos previstos para evaluar el éxito o fracaso del plan de marketing.

## Fases de elaboración:

- Se estudia y estima el mercado potencial de la empresa, estableciéndose el objetivo de cuota de mercado en función de competidores y productos sustitutivos.
- Una vez fijada la política de precios se obtiene la cifra de ventas prevista.
- El margen bruto se halla descontando los costes directamente imputables a la fabricación del producto (proporcionales). Si también deducimos los costes de estructura (fijos) se determina el margen disponible para el marketing y el beneficio.
- Restando el coste estimado del marketing se obtiene el objetivo de beneficio, que tiene que ser coherente con el objetivo de cuota de mercado establecido.



## El control del plan de marketing

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Tipos de control:

- **Control de los objetivos generales.** Verificar si han sido alcanzados.
- **Control de la rentabilidad.** Comprobar cómo está ganando dinero la empresa. Las empresas intentan medir el retorno de la inversión en marketing con el seguimiento de distintos indicadores como la sensibilidad a la marca, ventas, cuota de mercados...
- **Control de eficiencia.** Examinar el aprovechamiento de los recursos empleados.
- **Control estratégico.** Valorar el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

# 15. El producto

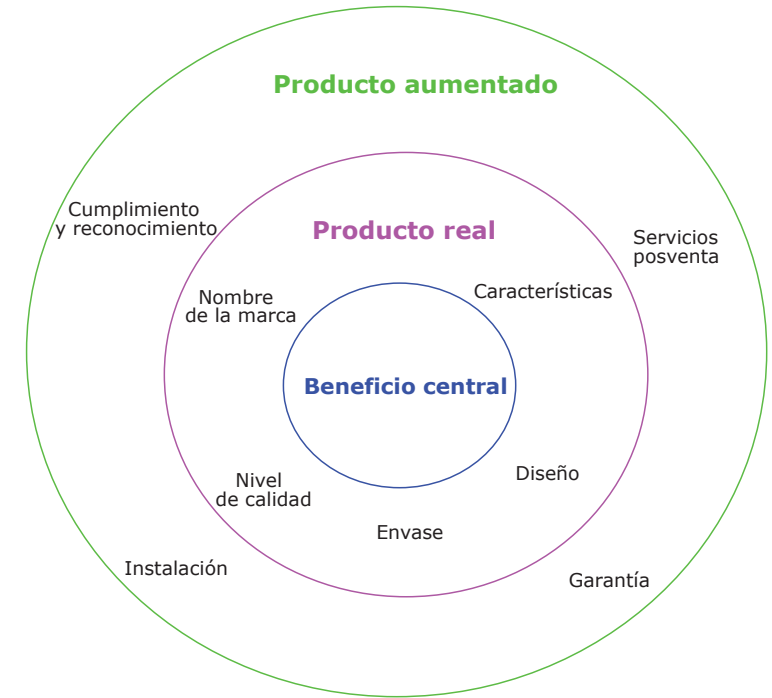
El producto es la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado.

## Componentes del valor de un producto

- **Beneficio central:** atributos que tiene el producto que sirven para solucionar los problemas del cliente. ¿Qué está comprando realmente el consumidor?
- **Producto real:** diseño y desarrollo del producto para que cumpla su función básica.
- **Producto aumentado:** solución completa que aumenta la utilidad y proporciona la experiencia más satisfactoria.

## Decisiones sobre el producto

- **Atributos del producto.** Calidad, características, estilo y diseño.
- **Estrategia de marcas (branding).** La marca es una parte importante del producto, por lo que la creación de marcas añade valor al mismo, ya que ayuda a los consumidores a identificar productos que puedan interesarlos.
- **Envase (packaging).** Ha pasado de tener únicamente la función de almacenar y proteger, a convertirse en una herramienta imprescindible de marketing. Los consumidores exigen el uso de envases sostenibles con el medio ambiente.
- **Etiquetado.** Identifica al producto y a la marca, describe características y en ocasiones lo promociona.
- **Servicios de apoyo al producto.** Los servicios de apoyo antes y después de la compra, cada vez tienen más peso en el valor total de un producto.



Los tres niveles del producto (Kotler 2008)

**Marca:** un nombre, un término, un símbolo, un diseño, o una combinación de los anteriores que identifica los productos o servicios de un vendedor, o grupo de vendedores, y que los diferencia de los competidores. **Kotler**

**Envase (packaging):** actividades de diseño y producción del envase o envoltorio de un producto.



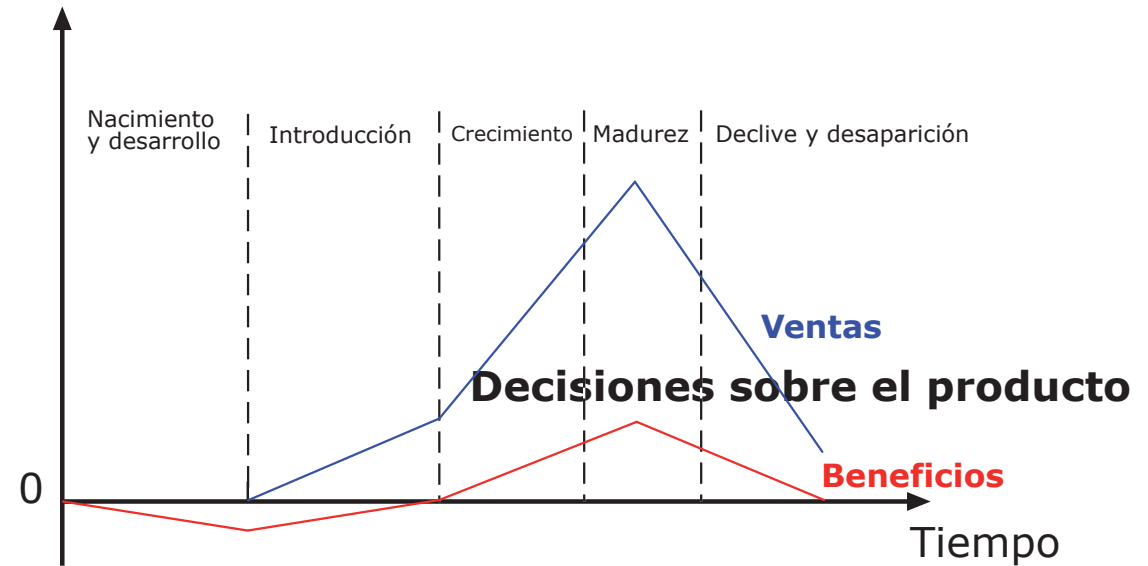
Decisiones sobre el producto

# El ciclo de vida de un producto

Fases del ciclo vital de un producto típico:

- **Nacimiento y desarrollo.** Fase previa a la salida al mercado, la empresa invierte dinero en desarrollar la idea. Sólo existen gastos, no hay ningún ingreso.
- **Introducción en el mercado.** Comienzan las ventas pero tardan en aparecer los beneficios, debido a los elevados gastos en promoción y publicidad.
- **Crecimiento.** El producto es aceptado: ventas y beneficios aumentan.
- **Madurez.** El crecimiento de ventas y beneficios se ralentiza hasta llegar a un máximo. Después comienza el descenso.
- **Declive y desaparición.** Caída de presencia en el mercado, disminución continua de ventas y beneficios hasta que la empresa decide retirarlo.

Ventas y Beneficios (€)



**Ciclo de vida:** evolución de las ventas y beneficios de un producto a lo largo de su vida.

Participación de la empresa en la cuota de mercado

		<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	
<b>Tasa de crecimiento del mercado</b>	<b>Alta</b>	<b>Estrella</b> altas inversiones-altos ingresos	<b>Incógnita</b> altas inversiones-bajos ingresos	Retirada del mercado
	<b>Baja</b>	<b>Vaca</b> bajas inversiones-altos ingresos	<b>Perro</b> bajas inversiones-bajos ingresos	

Matriz crecimiento-participación (Boston Consulting Group 1970)

La **matriz BCG** define varios tipos de productos:

- **Estrellas:** rápido crecimiento y alta participación en el mercado. Son líderes en el negocio, exigen y generan grandes cantidades de efectivo. Una vez que se frena el ritmo de crecimiento se pueden convertir en vacas lecheras.
- **Vacas lecheras:** crecimiento y participación altos en el mercado. Suelen requerir inversiones bajas y siguen manteniendo altos rendimientos. Frecuentemente son el sustento de muchas empresas.
- **Perros:** crecimiento y participación bajos en el mercado. Si no generan liquidez suele ser más rentable retirarlos.
- **Incógnitas:** alto crecimiento y baja participación en el mercado. Requieren altas inversiones pero generan poco beneficio, pueden convertirse en estrellas o ser retirados.

# 16. Estrategia de marca (branding)

Para muchas empresas la marca es su activo más importante, por lo que su gestión es crítica.

Las decisiones respecto a la marca son:

## - Posicionamiento

Continuamente las empresas comunican su posicionamiento a los consumidores. Éste puede estar basado únicamente en atributos (nivel bajo), estar centrado en los beneficios deseados (nivel medio) o fijarse en función de valores y creencias (nivel alto).

## - Elección de nombre

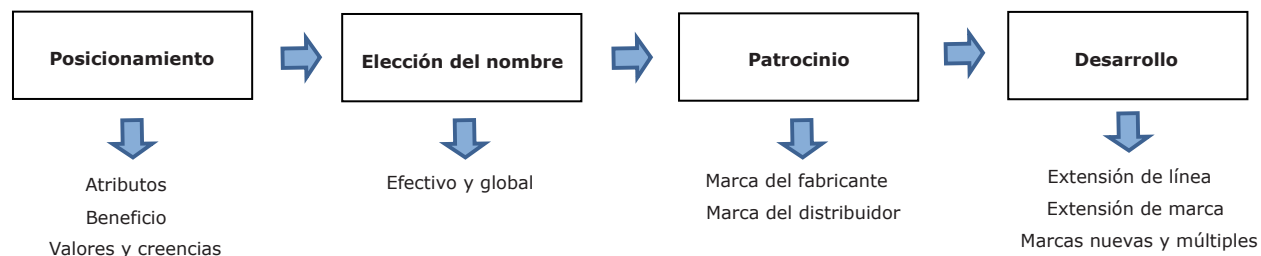
Es recomendable elegir nombres cortos, fáciles de pronunciar, reconocer y recordar. Deben ser fácilmente traducibles e interpretables.

## - Patrocinio

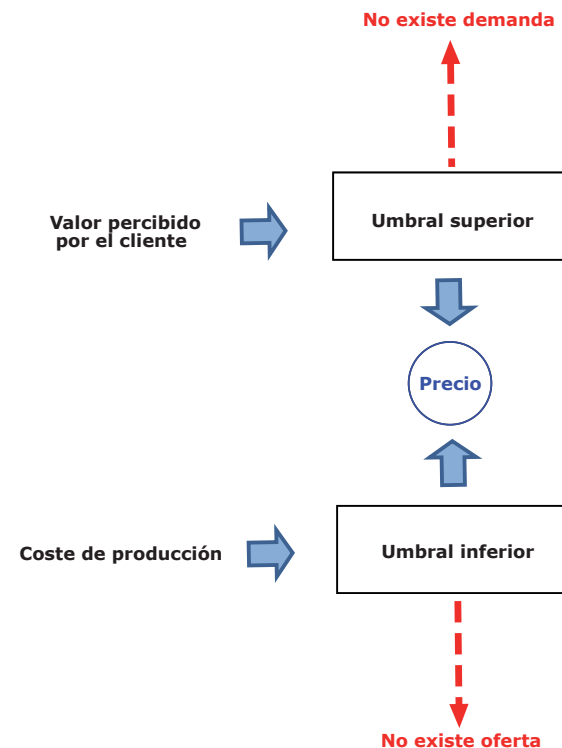
El fabricante puede sacar al mercado un producto con su marca o venderlo a distribuidores que le ponen su propia marca (marca blanca o marca de distribuidor).

## - Desarrollo

En la fase de desarrollo de su marca, la empresa puede realizar: extensión de línea (ampliar la marca a productos similares a los existentes), extensión de marca (ampliar la marca a una nueva categoría de productos), marcas nuevas y múltiples (marcas nuevas para categorías nuevas o marcas distintas para categorías existentes)



**Capital de marca:** efecto positivo que tiene en la respuesta de los consumidores el hecho de conocer y valorar una marca.



		Categoría del producto	
		Existente	Nuevo
Nombre de la marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nuevo	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Estrategias de desarrollo de la marca

# 17. El precio

La fijación del precio de un producto es el origen de los ingresos, la única variable del marketing mix que no implica un coste. Su relevancia para la empresa es vital por:

- Es decisivo para obtener beneficios.
- Se convierte en muchos casos en el factor determinante de compra.
- Origina profundos efectos psicológicos en los compradores.

## Los umbrales del precio

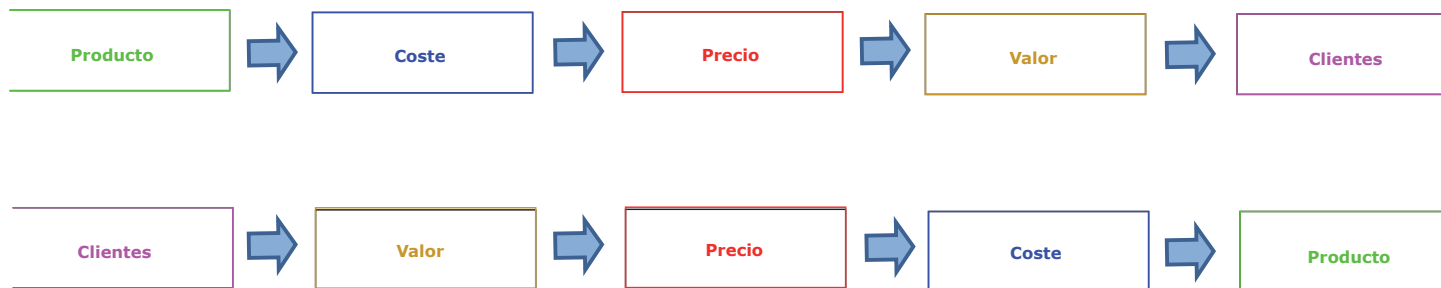
El precio que cobrará la empresa se encontrará entre dos márgenes. Por una parte no puede cobrar un precio superior al valor que percibe el cliente, ya que no existiría demanda para ese precio. Pero, para que la empresa pueda sobrevivir a largo plazo debe obtener beneficios, por lo que el precio debe ser superior al coste de producción, ya que de otra forma no existiría oferta.

## ¿Partimos del valor o del coste?

La empresa puede fijar el precio en función del coste: diseña un producto, calcula sus costes, establece un precio y el departamento de marketing convence al consumidor de que el producto “vale” ese precio.

Otra estrategia es fijarlo en función del valor: estudia las necesidades del cliente y el valor que le daría a satisfacer esas necesidades, se determina el precio en relación a ese valor y se ajustan a ese precio el diseño y costes del producto

Fijación del precio en función del coste



Fijación del precio en función del valor

Fijar los precios en función **del valor** implica partir de **las percepciones** que tiene los compradores del valor.

Fijarlos en función **del coste** es partir **de** los costes de producción, distribución y venta.

# Estrategias de precios

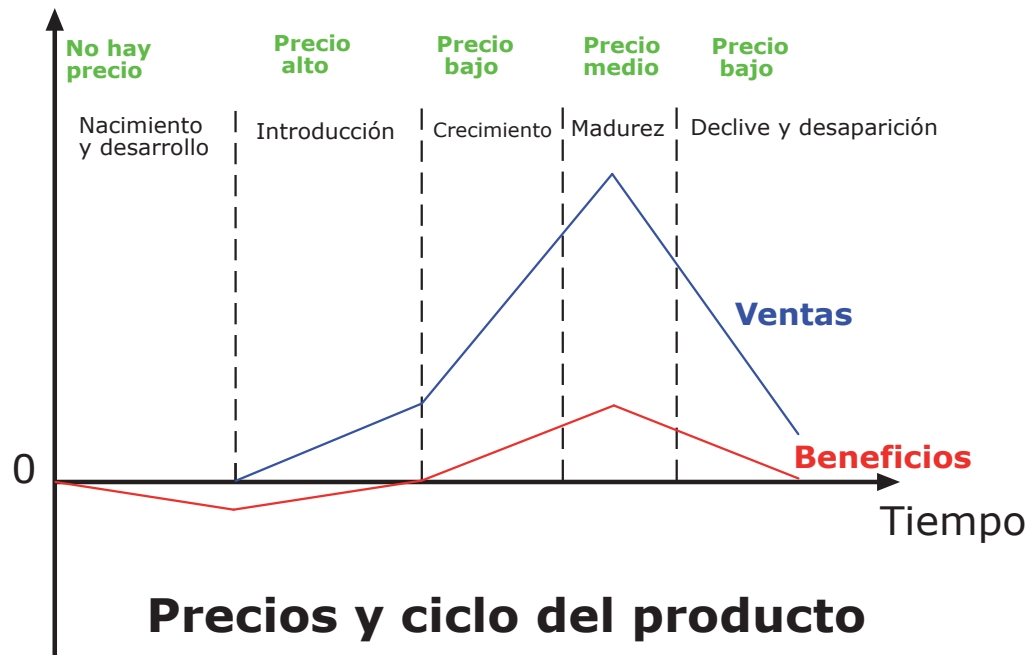
El precio de un nuevo producto puede seguir dos principales estrategias:

- **Penetración.** La empresa fija un precio reducido con el fin de alcanzar un gran número de consumidores y aumentar su cuota de mercado.
- **Descremación.** La empresa vende menos cantidad pero a un precio muy alto. Al fijar un precio elevado se apunta a las capas de consumidores que están dispuestos a pagar más. Es la estrategia habitual con producto innovador y sin sustitutos cercanos de calidad.

## Estrategia de precio y ciclo de vida del producto

El precio de un producto sufre variaciones a lo largo de su vida, podemos representar su evolución gráficamente:

### Ventas y Beneficios (€)



En la **fase de introducción**, las personas que compran los productos innovadores suelen tener más insensibilidad al precio, por lo que asumen bien precios elevados.

En la **fase de crecimiento** el producto ya es conocido y las empresas compiten ajustando precios e intentando ganar cuota de mercado.

En la **fase de madurez** el precio se fija en un valor medio y estable, que será el precio habitual del producto.

En la **fase de declive** la única forma de evitar incurrir en pérdidas es reducir precios y márgenes, llegando a un límite en el que no es rentable ofrecer el producto.

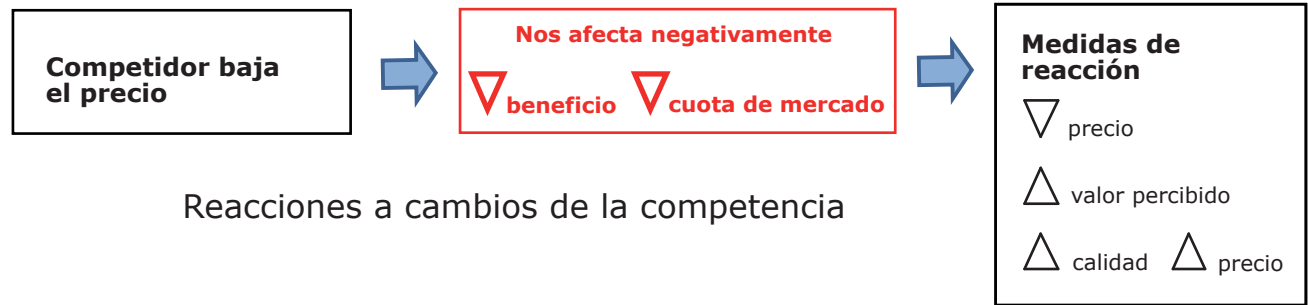
# Precios y competencia

Un elemento determinante para fijar el precio puede ser la **competencia** en el sector:

- La empresa fija un precio **inferior** al de la competencia. El fin puede ser aumentar la cuota de mercado o compensar una diferencia negativa de calidad respecto la competencia. En otras ocasiones puede ser la estrategia de la empresa más fuerte para eliminar competencia.
- La empresa fija un precio **similar** al de la competencia. Se suele dar en mercados con productos homogéneos dominados por una empresa líder que marca el precio de referencia. También puede provenir de pactos ilegales de precios (explícitos o implícitos) típicos de modelos de mercado oligopolistas.
- La empresa fija un precio **superior** al de la competencia. Esta estrategia sólo es sostenible si realmente el consumidor percibe un valor superior en el producto, respecto a lo ofrecido por la competencia.

## Reacciones ante los cambios de precio

En un mundo cada vez más abierto y competitivo la estrategia de precios se ha vuelto muy dinámica y las empresas continuamente revisan sus posiciones en función de los movimientos de la competencia.



## Psicología de los precios

El consumidor percibe como más rebajados los precios finalizados en nueve. Esta medida pierde eficacia si se utiliza de forma masiva.

## La estrategia de la garantía de igualación de precios

Internet ha facilitado la comparación de precios, pero muchos consumidores no quieren o pueden estar constantemente contrastándolos. Algunas empresas para ganarse la confianza del consumidor, garantizan el pago de la diferencia si el consumidor encuentra un establecimiento que venda más barato.

Si la empresa se ve afectada por una política agresiva de precios, se planteará las siguientes **estrategias**:

- **Reducción de precios.** Puede derivar en una guerra de precios, la empresa debe valorar si tiene una estructura de costes más eficiente para imponerse.
- Mantener el precio pero **aumentar el valor percibido** por los clientes.
- **Aumentar la calidad y subir el precio** para diferenciarse de la competencia. La subida del precio es para compensar la reducción de márgenes por la inversión.

# 18. La distribución

Las empresas se asocian con otras en cadenas más o menos largas que permiten el **acercamiento del valor al cliente**.

**Canal de distribución:** ruta a través de la que los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos.

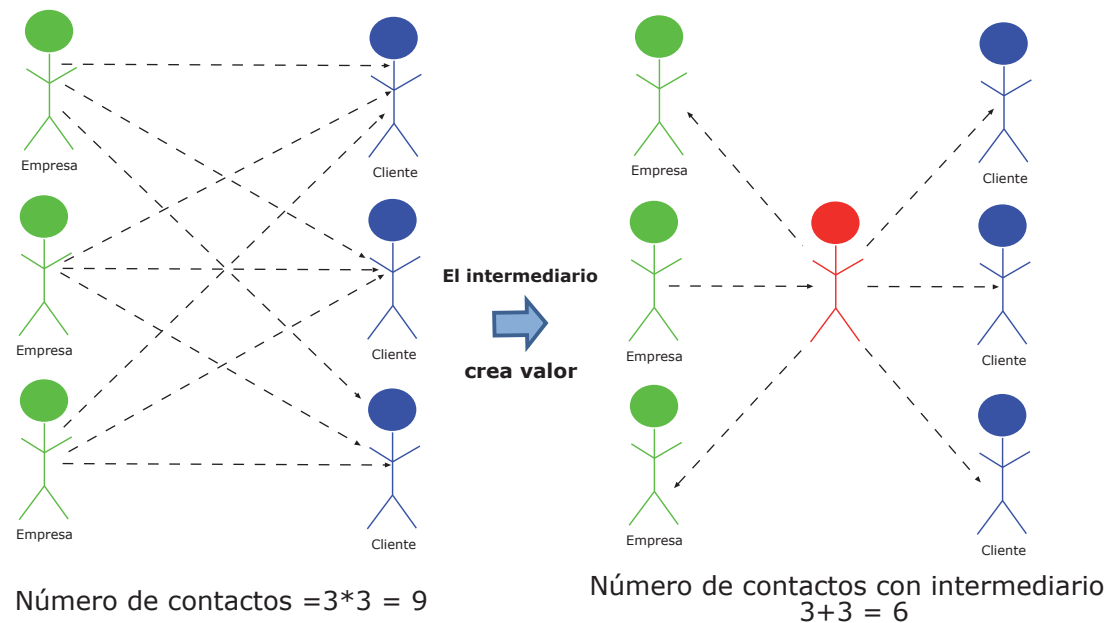
## El intermediario crea valor

El aumento del coste consecuencia de la utilización de canales de distribución, se justifica por el valor creado.

Si la empresa utiliza un sistema de marketing directo con los consumidores, el número de contactos necesarios se multiplica.

La utilización de un intermediario reduce el número de contactos necesarios, ahorrando considerablemente los costes de llevar el producto a cada consumidor.

Al lograr que los productos estén disponibles para los consumidores, los miembros del canal de distribución crean valor, eliminando las diferencias de tiempo, lugar y propiedad



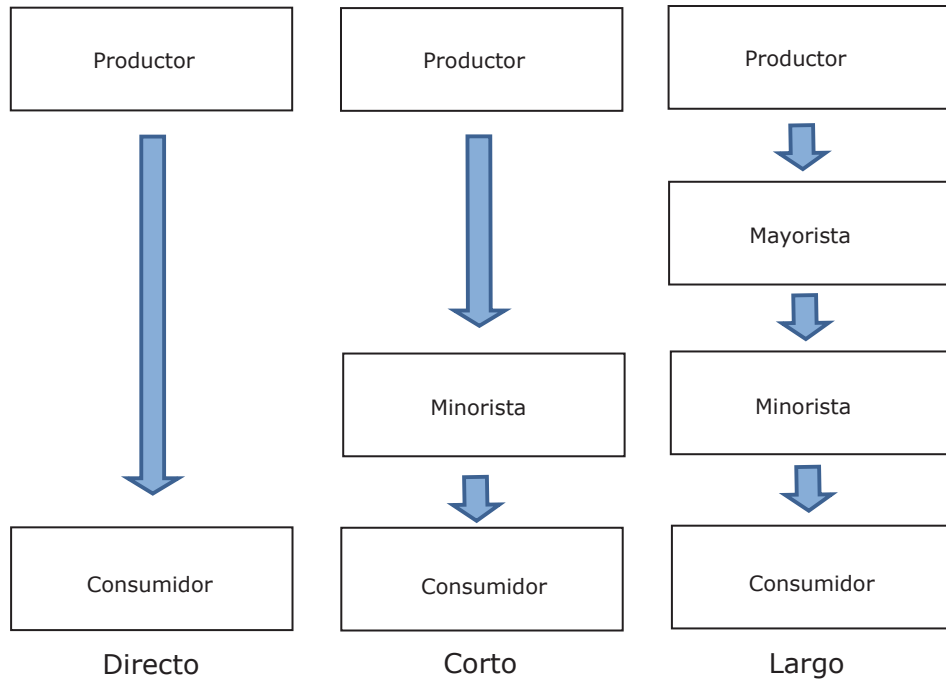
## Funciones de los canales de distribución:

- **Acercar el producto al consumidor.** El canal alcanza lugares que no serían rentables para el productor.
- **Establecer contacto directo con el consumidor.** Ofrecen servicios de valor añadido: posventa, financiación a medida...
- **Informar a los consumidores** sobre características de los productos y a los fabricantes sobre la situación del mercado y la demanda actual.
- **Financiar** la adquisición de los productos y el coste de puesta en funcionamiento del canal.
- **Reducir los costes** mediante la disminución del número de contactos y el empleo de economías de escala.
- **Negociar.** Intervienen en la fijación de precios finales al consumidor, unas veces asesorando, otras imponiendo sus condiciones.
- **Asumir los riesgos** propios de realizar la labor de intermediación.



# Tipos de canales de distribución

Las empresas utilizan diferentes canales para acercar su producto a los consumidores.



**Minorista (detallista):** intermediario dedicado a las actividades de venta directa a los consumidores.

**Mayorista:** intermediario dedicado a actividades de venta a minoristas o a consumidores industriales.

El **canal directo** no tiene intermediarios, la empresa vende directamente al consumidor controlando todo el proceso.

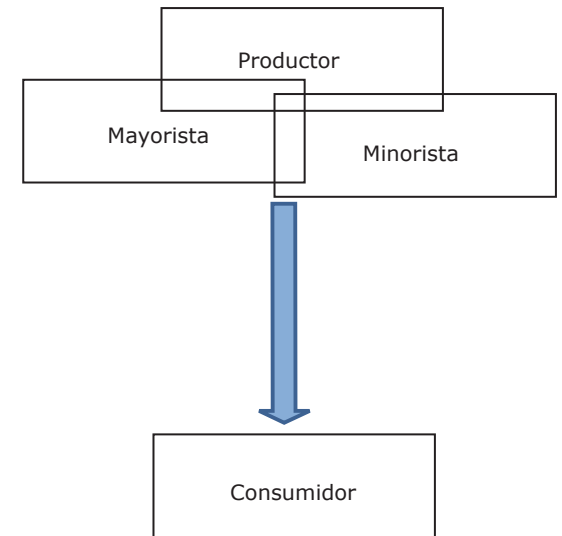
En el **canal corto** aparece el **minorista** y en el **canal largo** se le suma el **mayorista**.

Algunas empresas deciden emplear únicamente un tipo de canal, mientras otras optan por una **estrategia multicanal**.

## El sistema vertical de distribución

Es una estructura en la que productores, mayoristas y minoristas operan como un servicio unificado. Se puede originar porque uno de las empresas del canal es la propietaria, o ejerce un gran control sobre los demás miembros. Se pueden distinguir los siguientes tipos de sistemas verticales:

- **Corporativo.** Única propiedad de las fases de producción y distribución (Inditex o Luxottica).
- **Contractual.** Empresas independientes unidas y coordinadas mediante contratos. La franquicia es un modelo frecuente, pero no el único de sistema vertical contractual.
- **Administrado.** Una empresa grande con mucho poder de negociación controla todo el canal, sin necesidad de ser propietaria, ni de existencia de contratos explícitos.



Sistema vertical

## 19. Estrategia de elección de los canales

Decidir bien el canal es de gran importancia para la empresa, ya que el mejor producto puede fracasar si no tiene una distribución adecuada. La elección está condicionada por múltiples factores, algunos importantes son:

- **Características de los consumidores.** La empresa valora cómo es su público objetivo y qué necesidades tiene. En la elección del canal se sopesan los costes de satisfacer esas necesidades y las expectativas de los clientes en cuanto al precio.
- **Características de los productos.** Productos perecederos o frágiles requieren canales muy distintos a bienes como electrodomésticos o automóviles.
- **La competencia.** Se podrán utilizar o no, los mismos canales empleados por la competencia, en función de la estrategia de la empresa o del tipo de producto.

### La “estrategia Ferrero”

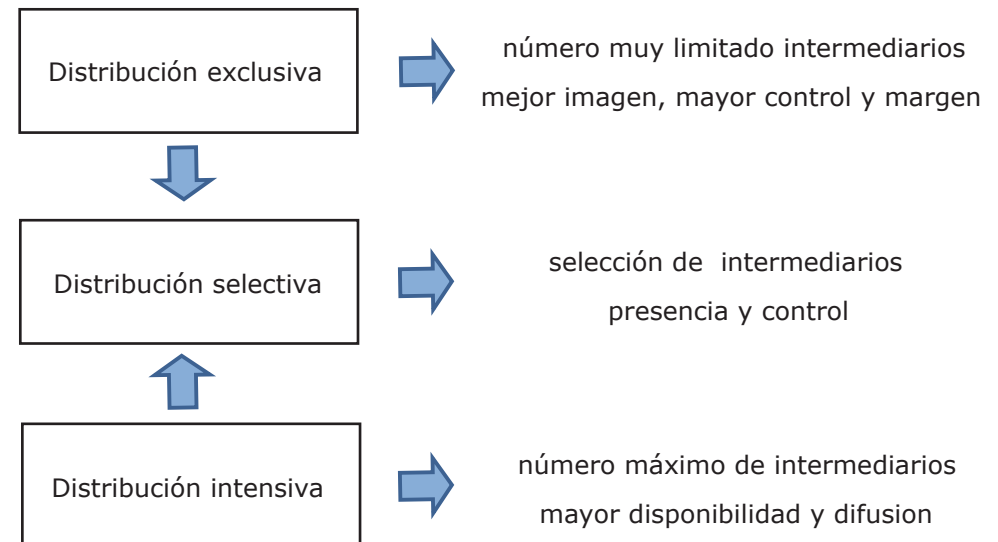
Cuando llega el verano, Ferrero opta, por retirar unos meses sus bombones del mercado (Ferrero Rocher y Mon Cheri) y reponerlos en otoño.

Tanto en el momento de la retirada, como en el de la reincorporación la empresa aprovecha para hacer campañas de comunicación transmitiendo la importancia de conservar el 100% de la calidad del producto

### Las estrategias de distribución

En función de los medios utilizados (número de intermediarios) la empresa puede definir tres tipos de estrategias:

- **Distribución intensiva.** Oferta del producto en el mayor número de puntos de venta posibles. Se emplea con productos masivos de consumo (bebidas, alimentación...), con el fin de que estén disponibles en el lugar y en el momento requeridos.
- **Distribución exclusiva.** Concesión de la distribución a un número muy limitado de intermediarios. Frecuente en productos de lujo (automóviles, ropa...) tiene como objetivo un mayor control del proceso y obtener mayores márgenes mediante la potenciación de la imagen de marca.
- **Distribución selectiva.** Distribución mediante un número seleccionado de intermediarios en función de sus capacidades y servicios de valor añadido. La empresa intenta obtener algunas de las ventajas de la distribución exclusiva, sin renunciar a alcanzar una gran presencia en el mercado. Es una forma muy habitual en electrodomésticos, muebles, televisores...

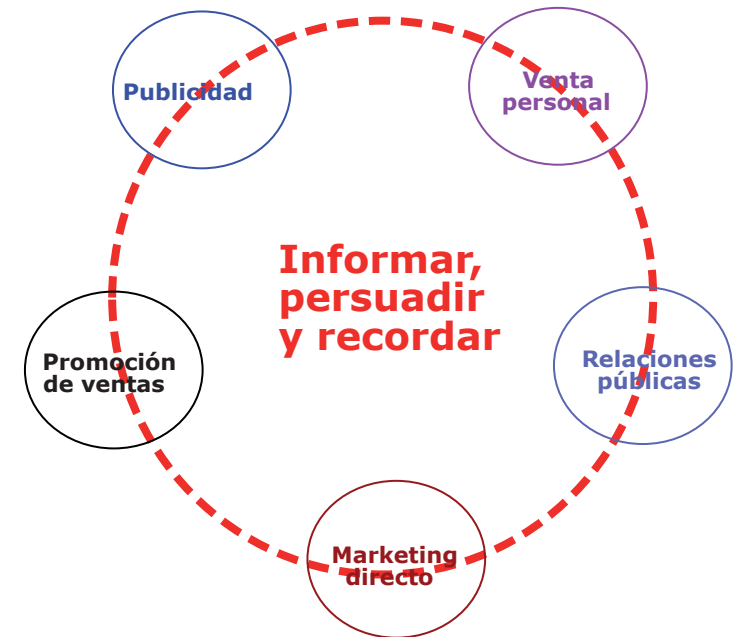


## 20. La promoción

La empresa crea un producto que satisface las necesidades del cliente, le fija un precio adecuado y lo pone a su disposición. La etapa final del proceso es comunicarle su existencia y persuadirle para su compra.

Para **comunicar su propuesta de valor**, utiliza diversas **herramientas**:

- **Publicidad**. Comunicación no personal pagada por una empresa identificada, con el fin de presentar y promocionar sus productos.
- **Promoción de ventas**. Acciones a corto plazo para impulsar la compra.
- **Relaciones públicas**. Construcción de buenas relaciones para crear una imagen corporativa positiva.
- **Venta personal**. Actuaciones de los vendedores de la empresa (fuerza de ventas), para establecer relaciones con clientes y cerrar ventas.
- **Marketing directo**. Contacto sin intermediarios con los clientes, con el fin de obtener respuestas inmediatas y crear una relación duradera.

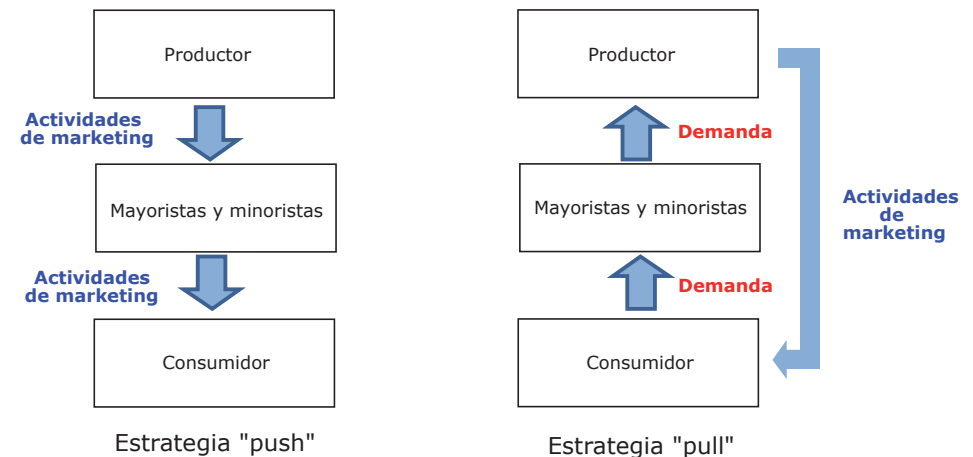


Herramientas de la comunicación de marketing integral

**La comunicación de marketing integral (CMI)**, intenta transmitir un mensaje claro, coherente y atractivo sobre la organización y sus marcas, integrando y coordinando todos sus canales de comunicación.

### Estrategias del mix de comunicación

- **Estrategia "push"**. La empresa "impulsa" el producto mediante actividades dirigidas a minoristas y mayoristas del canal, que lo ofrecerán y promocionarán a los clientes finales. Empleo de venta personal y de promoción comercial.
- **Estrategia "pull"**. La empresa dirige su marketing de comunicación hacia el cliente final, con la esperanza de que demanden su producto a los intermediarios (la demanda "tira" del producto a través del canal). Las herramientas utilizadas son la publicidad y la promoción.



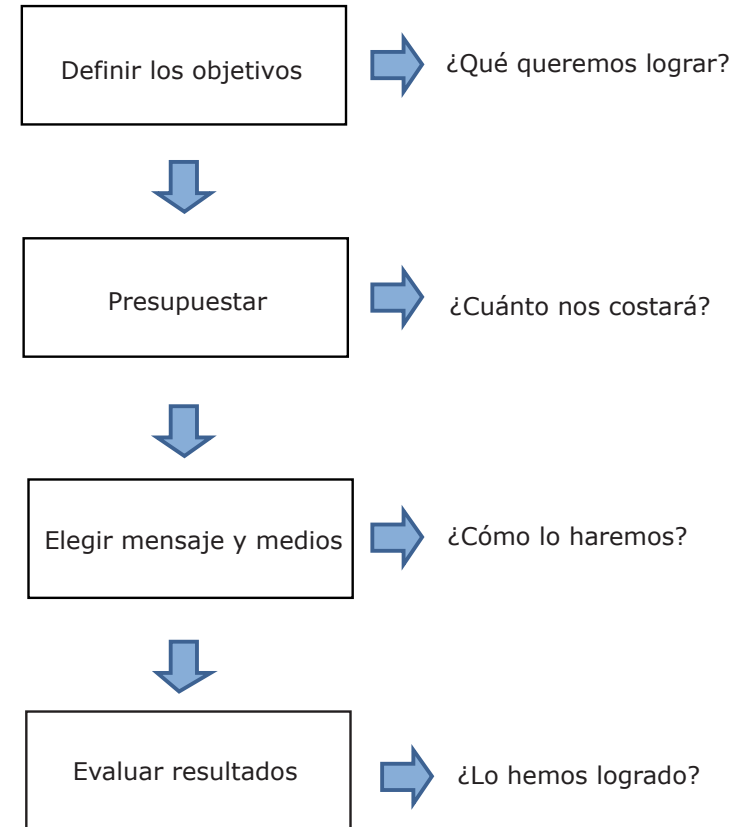
# Publicidad y relaciones públicas

La **publicidad intenta**, de una forma impersonal y pagada, informar, persuadir y recordar a los consumidores que existe un producto.

- **Definición de objetivos.** Deben de ser coherentes con los del plan de marketing, basados en el posicionamiento elegido por la empresa y enfocados al segmento de mercado seleccionado.
- **Fijación del presupuesto.** Estimación de la cantidad que debe asignar la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Se deben tener en cuenta factores como el ciclo de vida del producto, la competencia del sector y los resultados y objetivos perseguidos.
- **Mensaje y medios.** Los consumidores al comprar un producto buscan adquirir bienestar y experiencias, por lo que cada vez se fijan más en los beneficios de un producto y menos en sus características concretas. Se analizará cuál es el medio más eficaz para contactar con el público objetivo de la campaña publicitaria.
- **Evaluación.** La eficacia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.

La **publicidad** se utiliza para promover la imagen del producto y de la marca, mientras que las **relaciones públicas** tienen como fin mejorar la imagen corporativa de la empresa.

El **merchandising** es la publicidad realizada en el punto de venta mediante carteles, pancartas, folletos... Favorece el impulso de compra pero puede crear saturación.



El proceso publicitario

## Las relaciones públicas

No tienen como objetivo inmediato lograr ventas, se encargan de crear un clima favorable y mejorar la imagen corporativa:

- Relaciones directas con los medios de comunicación. Notas y ruedas de prensa, entrevistas, reportajes...
- Patrocinio y mecenazgo. Financiación de acontecimientos de carácter cultural, deportivo, social, educativo... El patrocinio busca más el objetivo comercial y de imagen, mientras el mecenazgo tiene fines más altruistas.
- Relaciones con instituciones públicas. Las empresas se relacionan de forma continua con todo tipo de organismos públicos.

# Venta personal y promoción de ventas

La empresa se relaciona “cuerpo a cuerpo” con los clientes mediante la **venta personal**, que es la relación de los vendedores con los clientes potenciales.

La venta personal se realiza mediante la **fuerza de ventas**.

## Etapas del proceso de venta:

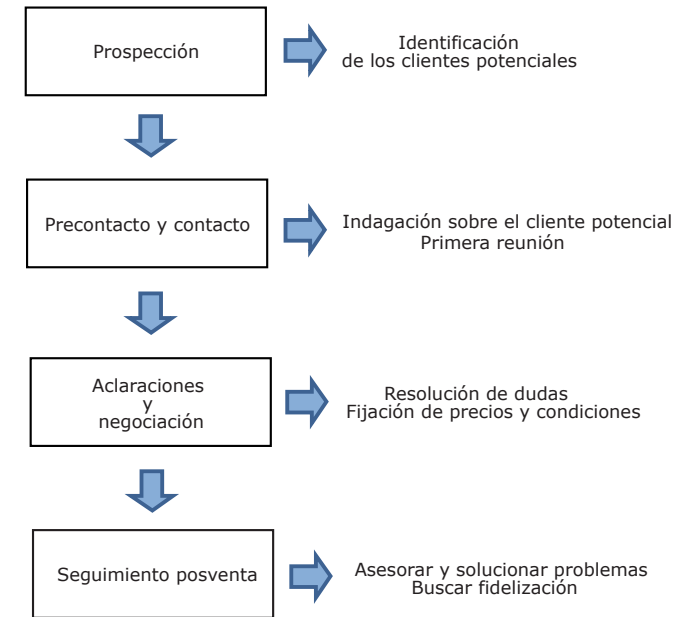
- **Prospección.** Los vendedores deben buscar activamente a los clientes potenciales adecuados. Una vez determinados, deben clasificarlos en función de parámetros como la capacidad financiera, localización... con el fin de poder discriminar, entre los clientes potenciales de interés y los que no lo son.
- **Precontacto y contacto.** Antes de la toma de contacto, los vendedores deben recabar toda la información relevante con el fin de diseñar la mejor estrategia.
- **Aclaraciones y negociación.** Una vez presentado el producto, el vendedor aclara todas las dudas que le planteen y se inicia un proceso de negociación en lo relativo a precios, descuentos y condiciones del servicio.
- **Seguimiento posventa.** Si la venta se cierra, el vendedor realiza tareas de asesoramiento y resolución de problemas, para aumentar la satisfacción del cliente y lograr su fidelización.

## La promoción de ventas

Son acciones concretas a corto plazo para incentivar la compra de un producto:

- **Carácter temporal.** Está claramente acotada, no es una oferta permanente.
- **Busca reacción.** Es un medio de acción a corto plazo que busca una respuesta inmediata.
- **Coherente con los objetivos del plan de marketing.** A corto plazo no significa improvisada, ni aislada del resto de la planificación.

**Venta personal:** Brazo interpersonal del mix de comunicación. Kotler



El proceso de venta personal

## Herramientas de la promoción de ventas:

- Destinadas al consumidor. Premios, sorteos, cupones, descuentos, muestras...
- Destinadas a los distribuidores. Productos gratuitos, descuentos, concursos...
- Destinadas al mercado corporativo. Ferias, convenciones, concursos de ventas...

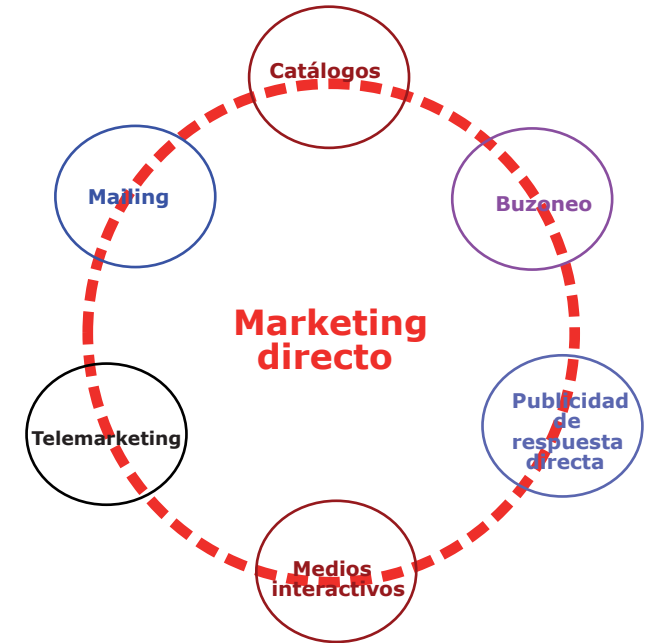
## 21. El marketing directo: la comunicación “uno a uno”

La saturación de la publicidad en los medios tradicionales y la necesidad de medir con más exactitud la rentabilidad de las estrategias de comunicación, han motivado que las empresas hagan más esfuerzos en desarrollar un contacto directo con sus clientes.

### Ventajas del marketing directo

Para los **compradores** el marketing directo es cómodo, fácil, privado, inmediato e interactivo. Además el consumidor tiene mayor control, escogiendo el grado de profundidad en el que quiere conocer un producto.

Para los **vendedores** es un método flexible, con costes bajos, muy eficiente e ideal para crear relaciones con los clientes.



Formas de marketing directo

### Formas de marketing directo

Las empresas emplean distintos soportes para establecer el contacto directo:

- **Mailing.** También llamado “correo directo”, consiste en enviar de forma personalizada información publicitaria por correo postal o electrónico. El uso de correo masivo no deseado “spam” (“correo basura”), puede perjudicar la imagen de la empresa.
- **Buzoneo.** A diferencia del mailing no se conoce el nombre ni la dirección del consumidor, por lo que se realiza de forma masiva.
- **Catálogos.** Utiliza catálogos impresos, en vídeo o electrónicos. Curiosamente, recientes investigaciones apuntan a que los clientes que reciben los catálogos impresos en sus domicilios, realizan, a continuación muchas compras on-line de esos productos anunciados.
- **Telemarketing.** Es la utilización del teléfono para vender directamente a los clientes. Cuando es excesivo e involuntario, el consumidor lo percibe como “llamada basura”.
- **Publicidad de respuesta directa.** Uso de anuncios en televisión, internet, radio...en que se facilita un número de teléfono y se trata de persuadir al consumidor a que llame inmediatamente (teletiendas, canales comerciales...).
- **Medios interactivos.** En los últimos años el marketing directo ha sufrido una revolución con el marketing por teléfono móvil (SMS, MMS...) y las descargas de audio (podcast) y vídeo (vodcast) en dispositivos electrónicos portátiles.

## 22. El marketing digital

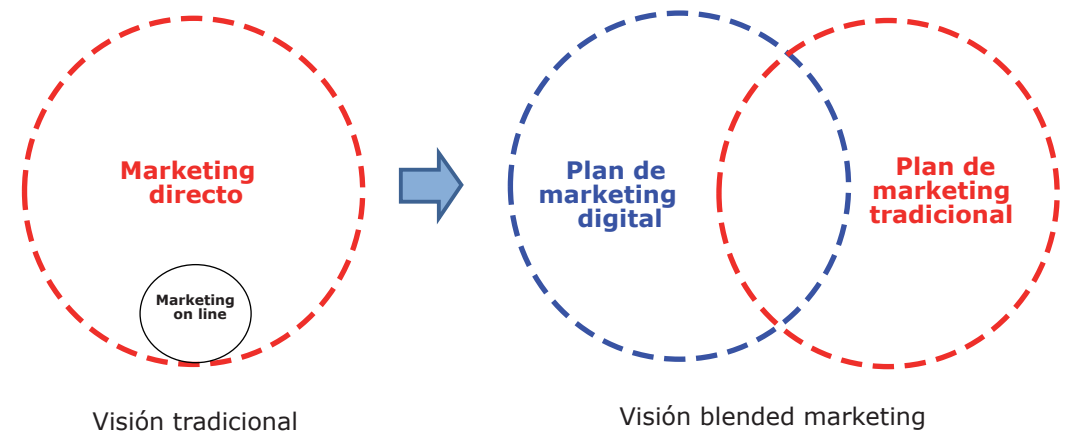
El entorno digital ha sufrido una revolución: hemos pasado del Web 1.0, época en que los internautas eran meros espectadores y consumidores, a **la filosofía Web 2.0**, en la que el usuario crea y comparte contenidos.

Este cambio cualitativo, unido a la proliferación de las redes sociales, ha supuesto una transformación completa de la manera de entender muchos aspectos del marketing.

### Visiones del marketing digital

Para algunos autores como Kotler, el marketing online es un subconjunto del marketing directo, **subconjunto del mix de comunicación**, que pertenece a la herramienta de promoción del marketing mix.

Enfoques más actuales resaltan la importancia de lo digital, viendo a la parte online del marketing, no como una pequeña parte del plan de marketing tradicional, sino como un plan distinto pero integrado. La integración de ambos planes es el **blended marketing**.



**Blended marketing** = marketing online + marketing offline (Alonso Coto)  
**Marketing digital** = nuevas herramientas, viejos objetivos + mejor ROI (Rentabilidad)

		Receptor	
		Empresa	Consumidor
Emisor	Empresa	<b>B2B</b> Empresa a empresa	<b>B2C</b> Empresa a consumidor
	Consumidor	<b>C2B</b> Consumidor a empresa	<b>C2C</b> Consumidor a consumidor

Tipos de interacción online

**B2C** es el “tradicional” comercio electrónico de empresa a consumidor. Cada vez es mayor el porcentaje de ventas minoristas por este medio.

**B2B** es el mercado entre empresas, utiliza instrumentos similares al B2C con el objetivo de intensificar las relaciones con otras empresas.

**C2C** es el intercambio entre consumidores no solo de productos, sino también de información.

**C2B** es el consumidor el que busca al vendedor, obtiene información e incluso en ocasiones impone las condiciones de la transacción.

# Las 4 Ps del marketing digital

El marketing digital es mucho más que realizar publicidad por internet.

Es un enfoque nuevo (pero complementario con el tradicional), que afecta a todas las áreas del marketing.

A las clásicas cuatro herramientas definidas por Jerry McCarthy, se suman en la era digital cuatro más: personalización, participación, par a par y predicciones modelizadas.

## Personalización (personalization)

Elaborar productos que satisfagan realmente las necesidades de los clientes, para lo que es necesario: escuchar a los consumidores, dándoles posibilidades de elección y participación.

## Participación (participation)

Crear sentimiento de comunidad entre los clientes, premiar su participación e involucrarles en la estrategia de marketing.

## Par a Par (peer to peer)

Los clientes confían más en consejos de amigos y en su entorno próximo, que en anuncios comerciales. La empresa puede generar confianza si facilita la compartición de información y socializa los mensajes de marketing.

## Predicciones modelizadas (predictive modelling)

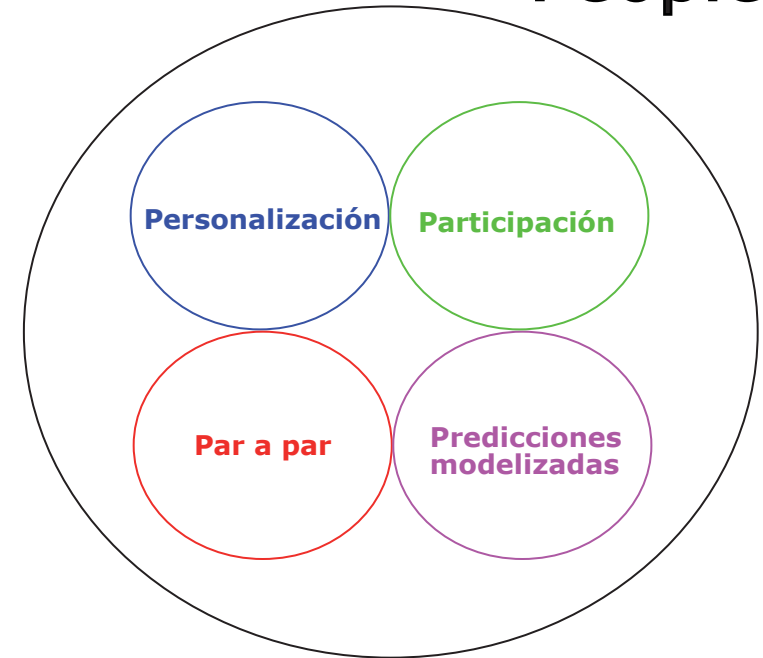
La gran capacidad existente para obtener datos y procesarlos, facilita y economiza la obtención de predicciones y la elaboración de escenarios futuros.

La empresa ha de ser flexible, con gran capacidad de aprender de los cambios y respetando siempre la privacidad del cliente.

Los cambios sociales y tecnológicos afectan también a los antiguos conceptos:

- **Producto:** aparición del prosumer.
- **Precio:** la era de las subastas.
- **Distribución:** la larga cola ("long tail").
- **Promoción:** las herramientas multidireccionales como el marketing viral, el gameverti-

# People



Las nuevas 4 Ps del marketing

## Y la gran P: la gente

Como la finalidad del marketing está en satisfacer a los usuarios, todos los esfuerzos deben redundar en aumentar la utilidad de la comunidad.



## 23. El prosumer

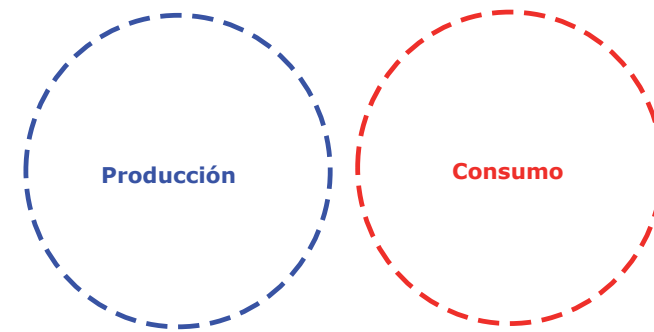
Hasta hace poco el enfoque era muy sencillo: la empresa era la unidad básica de producción y las economías domésticas consumían los distintos bienes y servicios. Actualmente producción y consumidor tienen fronteras mucho más difusas, creándose un nuevo concepto: el prosumer.

Los consumidores participan de manera activa en el proceso de producción: diseñan parte del producto, eligen configuraciones, proporcionan valiosa información o controlan parte de la calidad del proceso. Cada vez son más borrosos los límites de dónde empieza y acaba la actividad productiva.

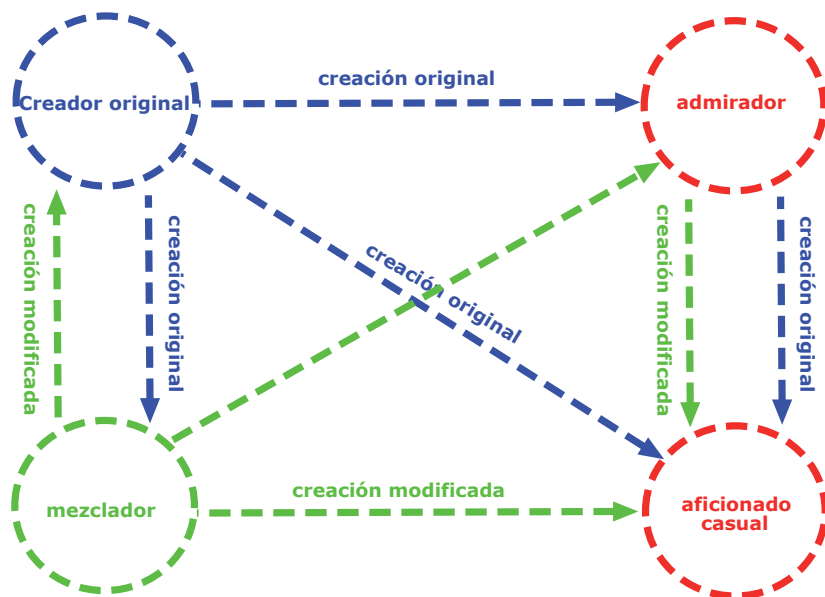
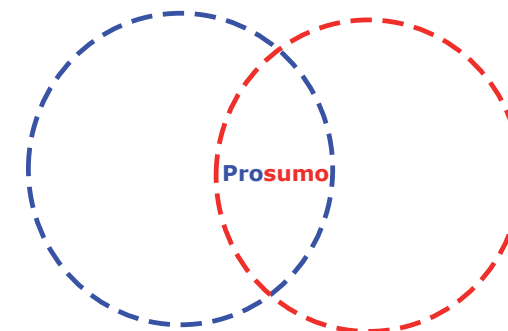
### La arquitectura de la participación

Algunos consumidores comienzan de cero, otros modifican las creaciones de los demás...la producción, modificación y difusión de los contenidos parece no tener límites.

Muchas empresas son conscientes de esta nueva realidad y han reclutado clientes para desarrollar contenidos o promocionar sus productos.



Modelo tradicional



Arquitectura de la participación

Adaptado de Media Stream Metadata Exchange (Universidad de Berkley)

### Provincios y serductos

“La distinción entre productos y servicios también se está haciendo borrosa. Hoy sería más exacto hablar de provincios y serductos., ya que apenas se pueden separar los unos de los otros. Átomos y bits coexisten en la mayor parte de las ofertas comerciales actuales.

Piense en las financiaciones que acompañan a los principales productos que compramos (o alquilamos). Piense en los paquetes de “productos” que nos ofrecen las instituciones financieras.

Un Big Mac de McDonalds, ¿es un servicio o es un producto?.

Es ambas cosas”. **Nordstrom y Ridderstrale.**

## 24. Las subastas

En el modelo tradicional los precios en los mercados B2B eran negociables y en los B2C establecidos y fijos. La tecnología ha revolucionado también los métodos de fijación de precios, siendo ahora posible fijarlos instantáneamente en función de la oferta y la demanda.

Estas subastas se aplican a la venta de productos particulares (C2C) por eBay o a la venta de billetes de avión.

Además de asignar con más eficiencia los factores productivos, elimina la negociación, los descuentos y las protestas por el alza de tarifas: son la oferta y demanda del mercado las que fijan el precio.

### El precio de la publicidad en los buscadores

Google se financia mediante la subasta de publicidad. Debemos distinguir entre dos tipos de resultados ofrecidos por su motor:

- **Resultados orgánicos.** Son los resultados “naturales” que Google muestra en función de su tecnología PageRank, que mide la importancia de una web basándose en un valor multicriterio (¡una ecuación de 500 millones de variables y 2.000 millones de términos!).
- **Resultados patrocinados.** Son pequeños anuncios, con un formato idéntico al del resultado natural, distinguibles por su ubicación (parte derecha de la página o parte superior con un ligero tono rosado).

Para asignar el espacio para los enlaces patrocinados, Google aplica el principio de diferenciación de tarifa (Jules Dupuit) que consiste en “fijar el precio del servicio prestado no según lo cuesta al que lo presta, sino en función de la importancia que asigna aquel a quien se le presta”.

Existen dos modos principales de pagar la publicidad:

- **CPM** es el coste por mil “pantallazos”. Cada vez que un usuario visita la página en la que está el anuncio, el anunciante paga una cantidad.
- **CPC** es el coste por clic. El anunciante paga cada vez que un usuario hace clic en el enlace.

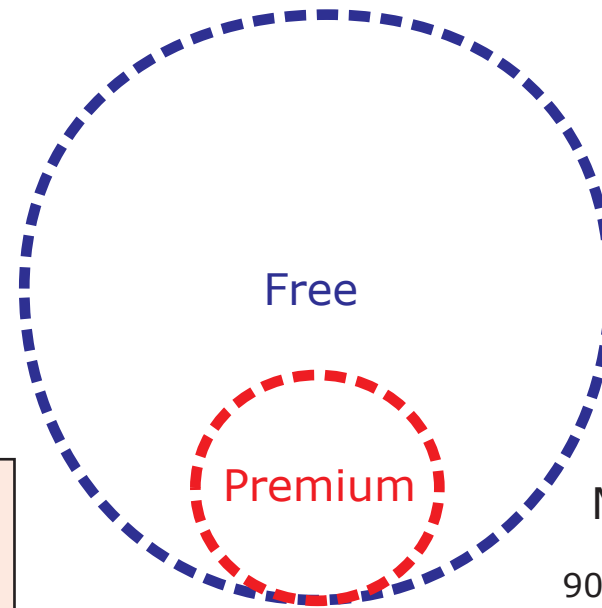


### La subasta Vickrey

Google subasta la posición en la pantalla mediante este método basado en la segunda oferta. Cada comprador indica un precio máximo (de forma secreta) y la puja se adjudica al que ha pujado más alto, pero con la peculiaridad de que paga el valor de la segunda puja mayor. De esta forma tiene incentivos a pujar por el mayor valor que está dispuesto a pagar, lo que favorece la recaudación del subastador.

## 25. El modelo Freemium

Para algunos, los contenidos en internet tienden a la gratuidad (freeconomics), para otros el modelo de negocio que se impondrá será el que combine un gran núcleo gratuito (90%) y una pequeña parte de pago (10%). Es el modelo Freemium = Free + Premium



### Los seis modelos de negocio "gratis" en la web:

- Dar gratis la "maquinilla" para vender las "cuchillas".
- Dar gratis el "contenido" y cobrar a los "anunciantes".
- Freemium. Los perfumes dan como muestras un 0,1% de su producto para vender el 99,9%. En internet es lo opuesto. Das gratis un 99.9% para cobrar como premium el 0,1%.
- Muestras gratuitas para generar "boca a boca", que se multiplica por el poder viral de la web.
- Gift Economy. La economía de la generosidad. Wikipedia, los blogs, opensource, etc. Pensábamos que había que pagar a la gente por escribir y resulta que están dispuestos a hacerlo gratis.

**Chris Anderson**

(traducción libre de [www.jesusencinar.com](http://www.jesusencinar.com))

"Ofrezca su servicio en forma gratuita, posiblemente apoyado por publicidad pero tal vez no, adquiera a muchos clientes gracias al boca a boca, a través de recomendaciones y referidos, marketing de buscadores, etc., y luego ofrezca servicios pagados de valor añadido o una versión potenciada de su servicio a su base de clientes". **Fred Wilson (2003)**

## 26. La larga cola (the long tail)

La tecnología ha cambiado y multiplicado los potenciales nichos de mercado. **La regla 80/20 de Pareto** enuncia que el 80% de los ingresos proceden del 20% de los productos, por lo que tradicionalmente a las empresas no les resultaba rentable ocuparse del 80% restante.

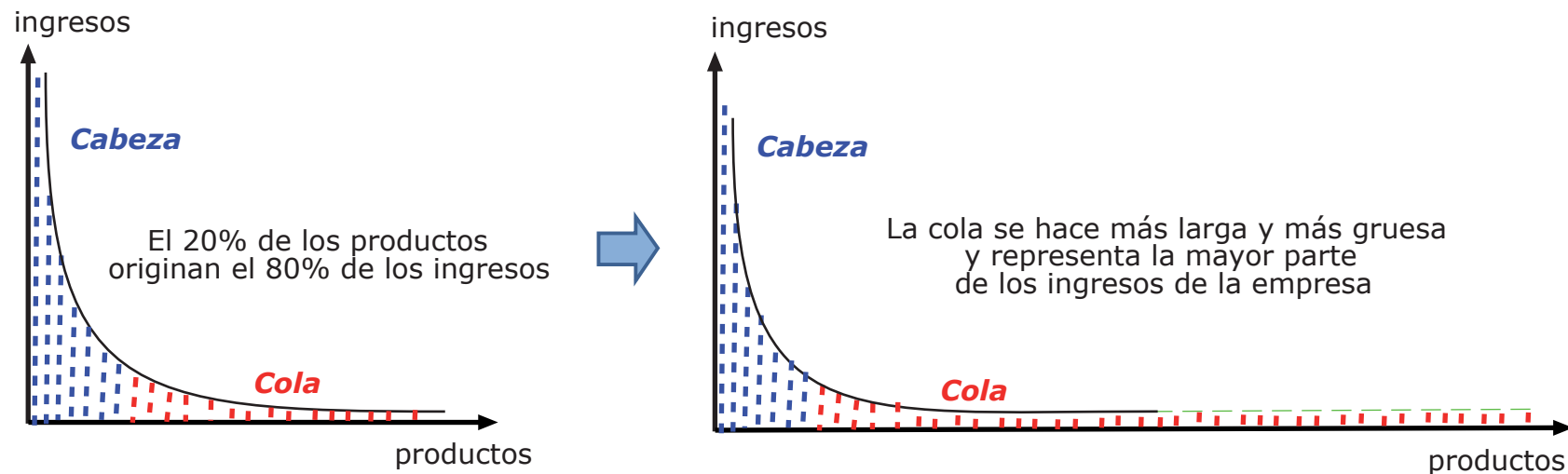
**Chris Anderson (2004)** describió determinados modelos de negocios como el de Amazon.com o el publicitario de Google, en el que la mayor parte de los ingresos no proviene de la venta de unos pocos productos importantes, sino de la venta de millones de otros productos menos relevantes.

### Tres fuerzas tecnológicas transforman el modelo:

- Democratización de las herramientas de producción → Más productos, lo que extiende la larga cola.
- Democratización de las herramientas de distribución → Más acceso a nichos, lo que engruesa la larga cola.
- Conexión de oferta y demanda → Reorienta el negocio de los éxitos a los nichos.

### Características de la larga cola

- 1- En casi todos los mercados hay más bienes de nicho que productos de éxito.
- 2- Los costes de acceso a esos nichos están bajando notablemente.
- 3- Las recomendaciones actúan como filtros para orientar a la demanda hacia la larga cola.
- 4- La curva de demanda se aplana, siguen existiendo productos más vendidos, pero cada vez son menos populares.
- 5- Aunque ningún nicho vende una gran cantidad, la suma de todos supera a los éxitos.

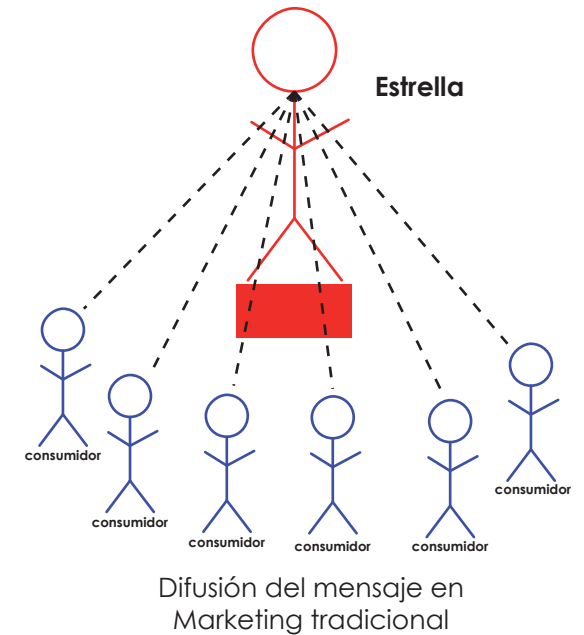
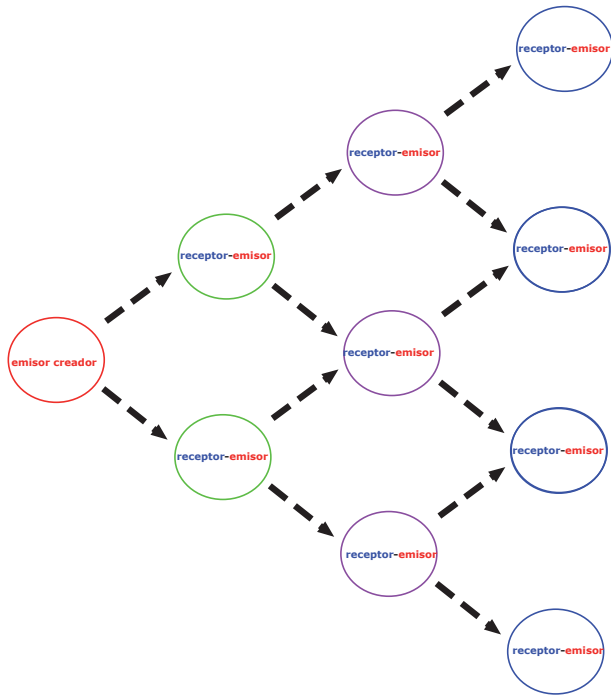


## 27. El marketing viral.

Los medios utilizados tradicionalmente para transmitir la publicidad han perdido eficacia. **El marketing boca-oreja** (Word of Mouth Marketing WOMM), siempre ha existido, pero la generalización de internet y la telefonía móvil ha originado una verdadera revolución.

El mecanismo de transmisión se basa en la **confianza**, antes el consumidor confiaba en una estrella para comprar un producto, hoy la confianza se ha trasladado al entorno próximo: amigos, familia...

**Marketing viral** es una estrategia que fomenta la transmisión de un mensaje entre individuos, creando un crecimiento exponencial en su difusión.



### Razones del auge del marketing viral:

- Crisis de los medios tradicionales.
- Reforzamiento del boca a boca por las nuevas tecnologías.
- Reducción de costes de las campañas.

**"Amo a Laura" (2006)** campaña de Tiempo BBDO para MTV, se propagó como la polvora por internet, constituyendo uno de los primeros éxitos de marketing viral en España.

## 28. Gamevertising

El uso de videojuegos como canal publicitario ha experimentado una revolución en los últimos años. Su uso ya no se limita a adolescentes o niños: son utilizados por un sector cada vez más amplio y variado de consumidores.

### Razones para el desarrollo del gamevertising:

- Aumento de la inversión en publicidad en medios alternativos a los tradicionales.
- Público cada vez más amplio (los mayores de 35 años cada vez les dedican más tiempo).
- Gran impacto del 'Focus Gamevertising. Los anuncios dentro de los juegos generan un impacto muy superior a otros medios. Cuentan con una valoración positiva de su uso por el usuario, ya que pueden aportar mayor realismo al juego.



El **gamevertising** (game+advertising) es el uso de los videojuegos como medio publicitario.



### Tipos de gamevertising:

- Ingame advertising, es la publicidad insertada dentro de juegos.
- Advergaming (advertising+gaming), cuando el juego se desarrolla en torno a un producto o marca.
- Webadvertising son juegos dentro de webs que incluyen publicidad.
- Torneos físicos o virtuales patrocinados.
- Marketing en mundos virtuales, sobretodo, mediante publicidad en el entorno de desarrollo de la acción o en los avatares.

# Producción

---



# Producción

---

1. La producción
2. La productividad
3. La medición de la productividad
4. El ciclo de actividad de la empresa
5. La función de producción
6. Los costes de producción
7. Los ingresos
8. El umbral de rentabilidad
9. Externalización
10. Comprar o producir
11. Logística
12. Inventarios
13. Coste de inventarios
14. Just in time
15. Calidad total
16. Productividad y calidad





# 1. Producción

Mediante el consumo de bienes y servicios se satisfacen necesidades, pero antes de que pueda existir consumo tiene que haber producción, y ella requiere el uso de factores productivos. Las empresas transforman estos factores (inputs) en un producto (output), generando “valor” o utilidad en ese proceso.

**Producción:** transformación mediante tecnología de factores de producción (inputs) en bienes y servicios (outputs)

**Valor añadido:** diferencia entre el valor del producto y el valor de los factores productivos que adquiere a otras empresas



## Logística

Tradicionalmente, la demanda de productos era mucho mayor que la oferta, la actividad de la empresa se centraba únicamente en la producción, por lo que tanto almacenaje como distribución no tenían la consideración de actividades estratégicas.

A medida que la oferta va superando a la demanda, los gustos de los consumidores son más exigentes y cambiantes, por lo que es necesario realizar una gestión de producción y logística mucho más flexible y ágil.

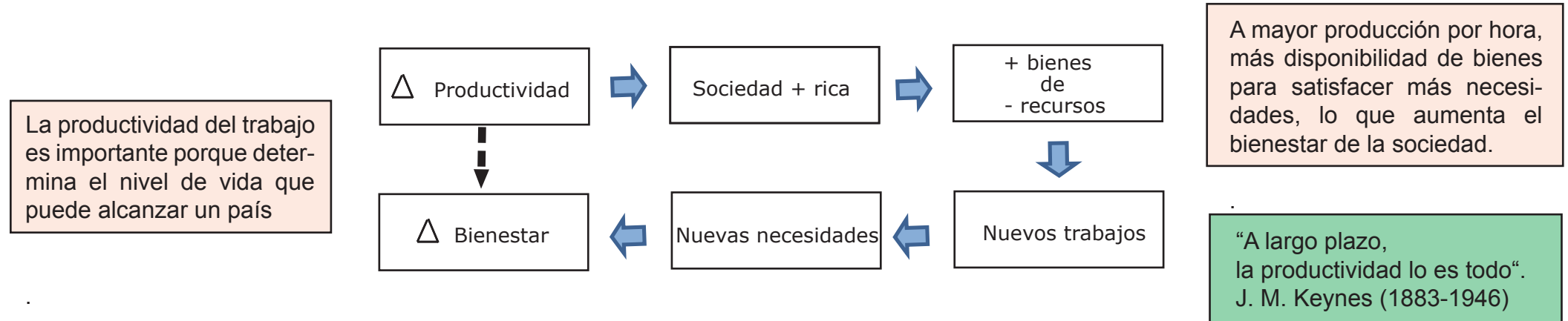
Para comprender la problemática de la gestión de stocks estudiaremos el modelo de Harris-Wilson y la filosofía “justo a tiempo”. A pesar de partir de supuestos muy restrictivos, el modelo de Harris-Wilson es muy útil para entender el funcionamiento general de los stocks.

Para el modelo “Just in time”, lo ideal es que no existan inventarios, o que sean mínimos. Su objetivo es entregar y recibir la cantidad especificada en el instante preciso, reduciendo los costes del stock.

## 2. La productividad

La productividad es el producto por factor, la eficiencia con la que los materiales de los que se parte se transforman en producto: lo bueno que se es haciendo las cosas.

A mayor producción por hora, más disponibilidad de bienes para satisfacer más necesidades, lo que aumenta el bienestar de la sociedad. Los países desarrollados disfrutan de un alto nivel de vida por la elevada productividad de su trabajo.



### ¿Qué determina la productividad?

La inversión en capital físico, en capital humano, en investigación y desarrollo, y la eficacia de las instituciones determinan el crecimiento de la productividad.

El **capital físico** son las máquinas, herramientas...”el factor de producción producido por el hombre”, y está muy relacionado con la evolución de la tecnología, que depende de la **investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i)**.

El **capital humano** aumenta con la especialización, la formación, la experiencia y el desarrollo de habilidades. Para que capital físico y capital humano den sus máximos frutos deben estar en sintonía, ya que la eficiencia en la utilización de mejores medios de capital físico está condicionada por el nivel de formación de las personas que los utilizan y su capacidad de esfuerzo y organización.

Las **instituciones** son mucho más que los organismos públicos y privados, es la forma en la que se relacionan las personas, con sus hábitos buenos y malos. Existen muchas sociedades dotadas de una gran riqueza de factores productivos que logran salir de la pobreza por defectos de carácter institucional.



### 3. La medición de la productividad

---

La productividad es una medida de carácter técnico, mide la relación entre recursos empleados y fines alcanzados. La medida más utilizada es la productividad del factor trabajo.

$$\text{Productividad 0} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{factor empleado}}$$

Los trabajadores pueden tener distinta carga laboral diaria por lo que se puede medir con más exactitud en horas.

$$\text{Productividad 0} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{horas factor empleado}}$$

#### Comparación de la productividad

Para compararla con otros años o con otras empresas se utilizan índices y tasas de variación.

$$\text{Productividad 1} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{horas factor empleado}}$$

$$\text{Productividad 0} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{horas factor empleado}}$$

$$\text{Índice Productividad 01} = \frac{\text{Productividad 1}}{\text{Productividad 0}}$$

$$\text{Tasa de variación Productividad} = \frac{\text{Productividad 1} - \text{Productividad 0}}{\text{Productividad 0}}$$

#### La tasa de variación de la productividad y el índice de productividad

Variación en términos absolutos  $P1 - P0$  → Variación en términos relativos (tasa de variación) =  $\frac{P1 - P0}{P0} = \text{IP}-1$

## Ejemplo práctico de productividad

---

Una fábrica produce 100 automóviles diarios con 5 personas en plantilla: la producción por trabajador es de 20 unidades físicas diarias.

$$\text{Productividad 0} = \frac{100 \text{ automóviles}}{5 \text{ trabajadores}} = 20 \text{ automóviles / trabajador}$$

Dos trabajadores trabajan 8 horas diarias y los otros tres están a media jornada (4 horas diarias).

$$\text{Productividad 0} = \frac{100 \text{ automóviles}}{(2 \cdot 8 + 3 \cdot 4 \text{ horas trabajadas})} = 3,57 \text{ automóviles / hora trabajada}$$

Si al año siguiente se contrata otro trabajador más a media jornada, se logran 22 automóviles más.

$$\text{Productividad 1} = \frac{122 \text{ automóviles}}{(2 \cdot 8 + 4 \cdot 4 \text{ horas trabajadas})} = 3,75 \text{ automóviles / hora trabajada}$$

Podemos relacionar ambos años mediante el índice y la tasa de productividad.

Variación en términos absolutos  $P1 - P0 \rightarrow 3,75 - 3,57 = 0,18$  automóviles por hora trabajada

Variación en términos relativos (tasa de variación)  $= \frac{P1 - P0}{P0} = 0,05 = 5\%$  IP-1

Índice Productividad 01  $= \frac{\text{Productividad 1}}{\text{Productividad 0}} = 1,05 = 105\%$

## 4. El ciclo de actividad de la empresa

Las empresas compran materias primas a sus proveedores, que almacenan para después transformar en productos, para su venta los clientes. Las empresas comerciales no transforman físicamente, la empresa actúa como un intermediario entre proveedores y clientes.

### Los beneficios

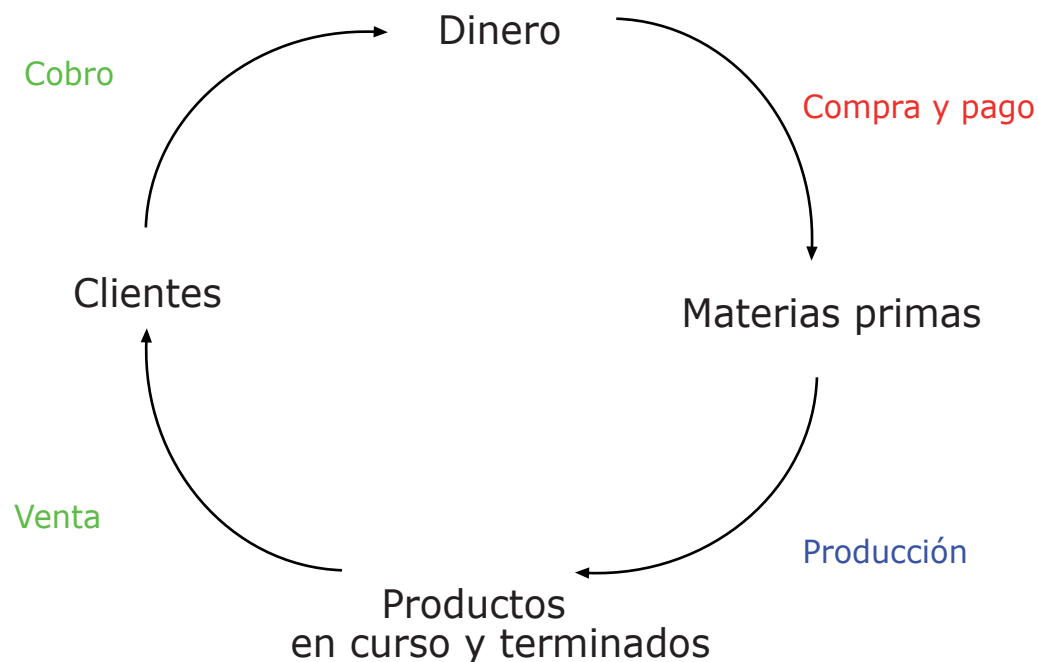
Las empresas realizando este ciclo esperan obtener beneficios.

La cantidad que reciben por la venta de su producción es el ingreso total y lo que pagan para adquirir los factores de producción es el coste total.

**Beneficio:** es la diferencia entre el ingreso total y el coste total  
 $Bfo = IT - CT$

**Ciclo de maduración :** el tiempo desde que se adquiere la materia prima hasta que se cobra al cliente.

### Ciclo de explotación



A menor tiempo en curso ➡ más giros al año ➡ mayor rentabilidad

### Ciclo dinero-mercancía-dinero

El ciclo normalmente comienza con la salida de dinero de la empresa para pagar a los proveedores de materias primas y termina cuando los clientes pagan los productos.

Cuantas más veces al año la empresa sea capaz de repetir este ciclo, más dinero podrá ganar y mayor rentabilidad obtendrá de sus recursos. En algunos productos el ciclo puede durar horas (panadería) en otros años (construcción).

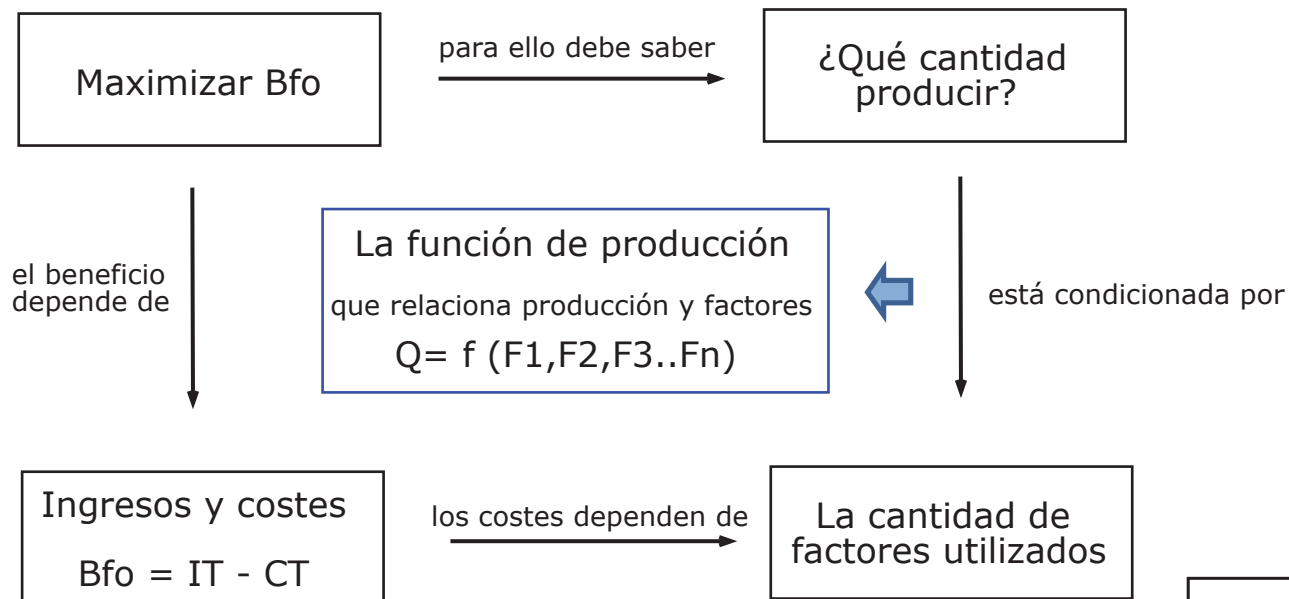
## 5. La función de producción

La relación tecnológica entre los factores empleados para producir y el producto obtenido, se puede mostrar por medio de una función:

$$Q = f (F1, F2, F3, \dots Fn)$$

Q sería la cantidad total producida en un periodo de tiempo determinado y F1,F2,F3,...Fn, los factores productivos empleados.

El objetivo de la empresa es



### Capital y trabajo

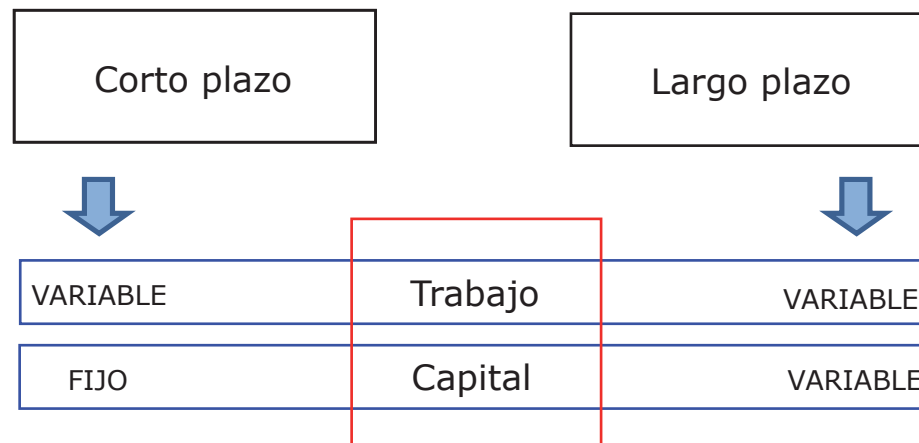
Vamos a plantear un sencillo modelo en el que supondremos que sólo existen dos factores de producción: trabajo y capital.

$Q = f(K, L)$ , K y L son las cantidades empleadas de capital y trabajo.

En el corto plazo supondremos que sólo se puede variar las cantidades del factor variable (trabajo), mientras que en el largo plazo todos los factores serán modificables

**Corto plazo:** periodo de tiempo en el que no es posible alterar las cantidades de uno o más factores productivos

**Largo plazo:** periodo de tiempo necesario para que todos los factores de producción sean variables



## 6. Los costes de producción

La empresa escogerá cuánto quiere y le interesa producir en función de los precios y de los costes, buscando el máximo beneficio.

**Coste fijo (CF):** coste que no varía con el nivel de producción.

**Coste variable (CVT):** coste que varía con el nivel de producción.

**Coste total (CT):** suma de costes fijos y costes variables.  $CT = CF + CV$

### Los costes medios y el coste marginal

Es muy útil para la empresa conocer los distintos costes por unidad producida.

$$\frac{CT}{Q} = C_{me}$$

**Coste medio:** coste por unidad de producción.

$$\frac{CF}{Q} = CF_{me}$$

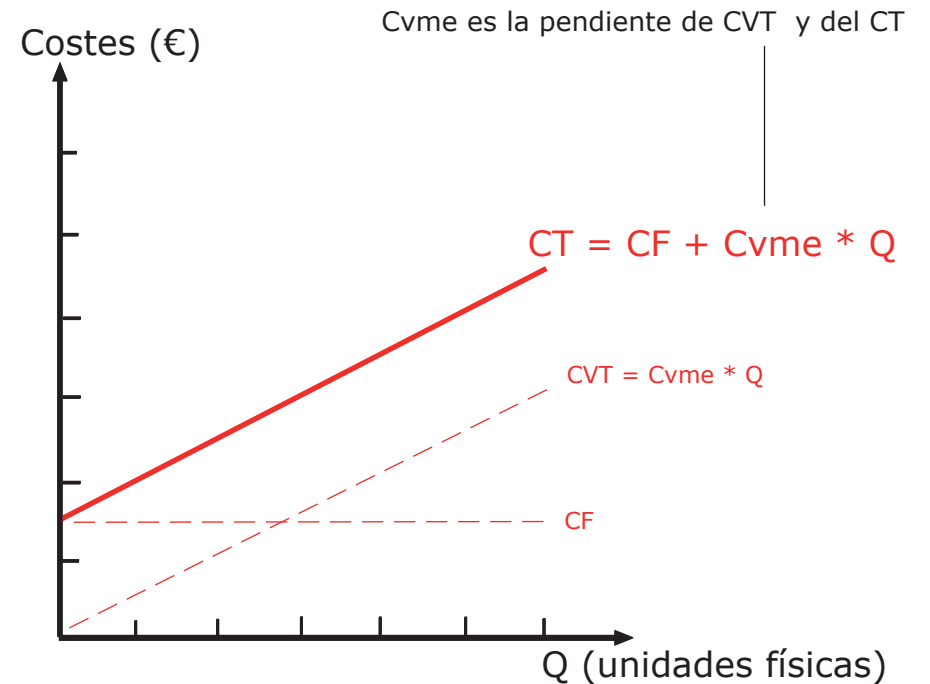
**Coste fijo medio:** coste fijo por unidad de producción.

$$\frac{CVT}{Q} = CV_{me}$$

**Coste variable medio:** coste variable fijo por unidad de producción.

$$\frac{\Delta CT}{\Delta Q} = C_{mg}$$

**Coste marginal:** aumento del coste total por producir una unidad adicional.



### Costes directos e indirectos

Otra clasificación de costes distingue entre los que son imputables a un producto concreto de forma clara (directos) y los que no lo son (indirectos), por lo que se debe establecer un criterio de reparto.

### Costes fijos y variables

Los costes fijos en el caso de una cafetería serían el alquiler, el seguro del local, la calefacción... Al producir más café, el empresario necesitará más granos de café, más leche, más azúcar... por lo que estos son costes variables.

## 7. Los ingresos

Para decidir qué cantidad le interesa producir debe conocer sus ingresos, que se determinan en función del precio de venta y la cantidad vendida.

**Ingreso total :** precio por cantidad vendida.

$$IT = P * Q$$

$$\frac{IT}{Q} = I_{me}$$

**Ingreso medio:** cantidad ingresada por unidad vendida.

$$\frac{B_{fo}}{Q} = B_{fome}$$

**Beneficio medio:** beneficio por unidad de producción.

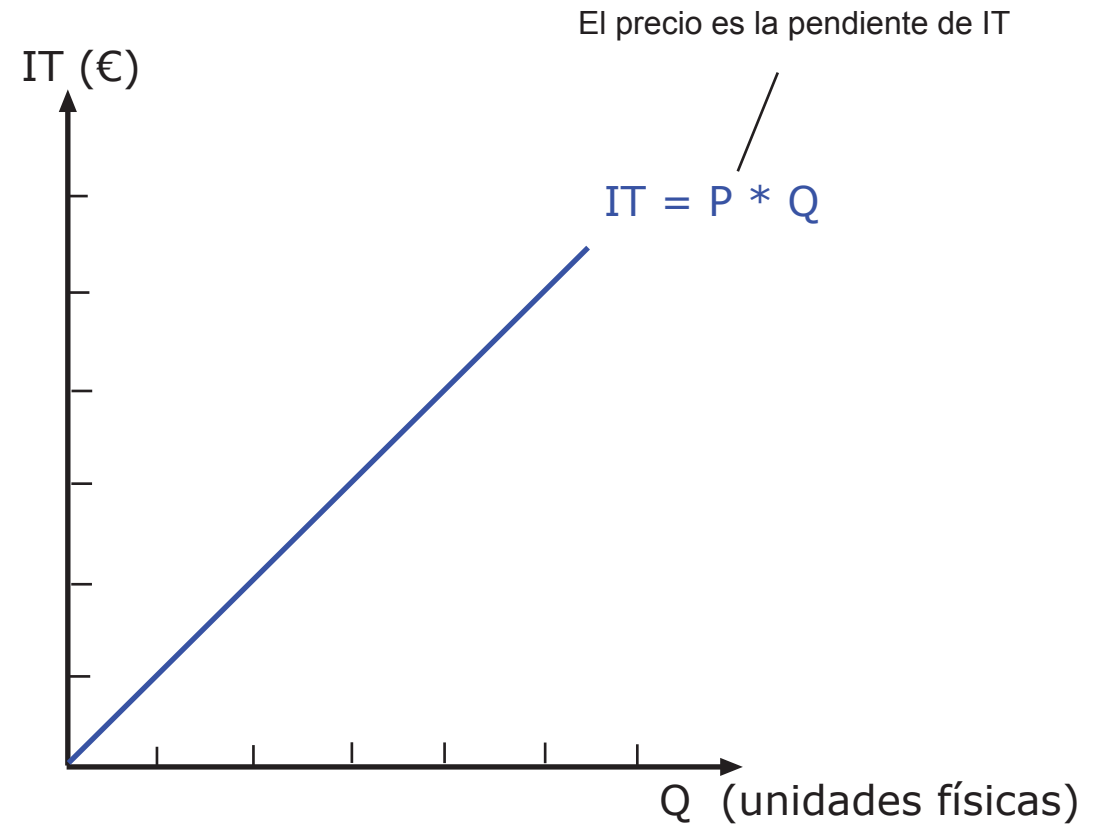
$$\frac{\Delta IT}{Q} = I_{mg}$$

**Ingreso marginal:** cantidad ingresada por unidad adicional.

### El ingreso se mueve rápido...

La mayor parte de los ingresos de la empresa informática HP proceden de productos que hace un año... no existían.

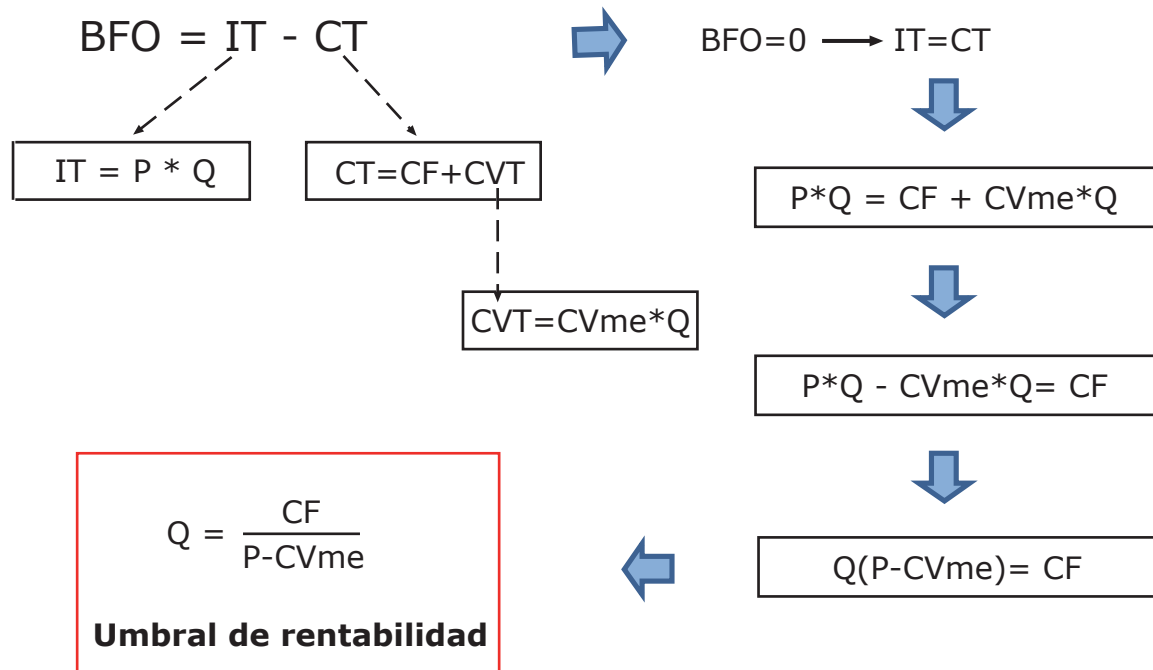
Si el precio de venta los cafés es de 1 €, y vende en una hora 100 cafés, el  $IT=1*100= 100€$





## 8. El umbral de rentabilidad

Para la empresa es importante saber en qué momento empieza a ganar dinero. Suponemos que los costes son funciones lineales.

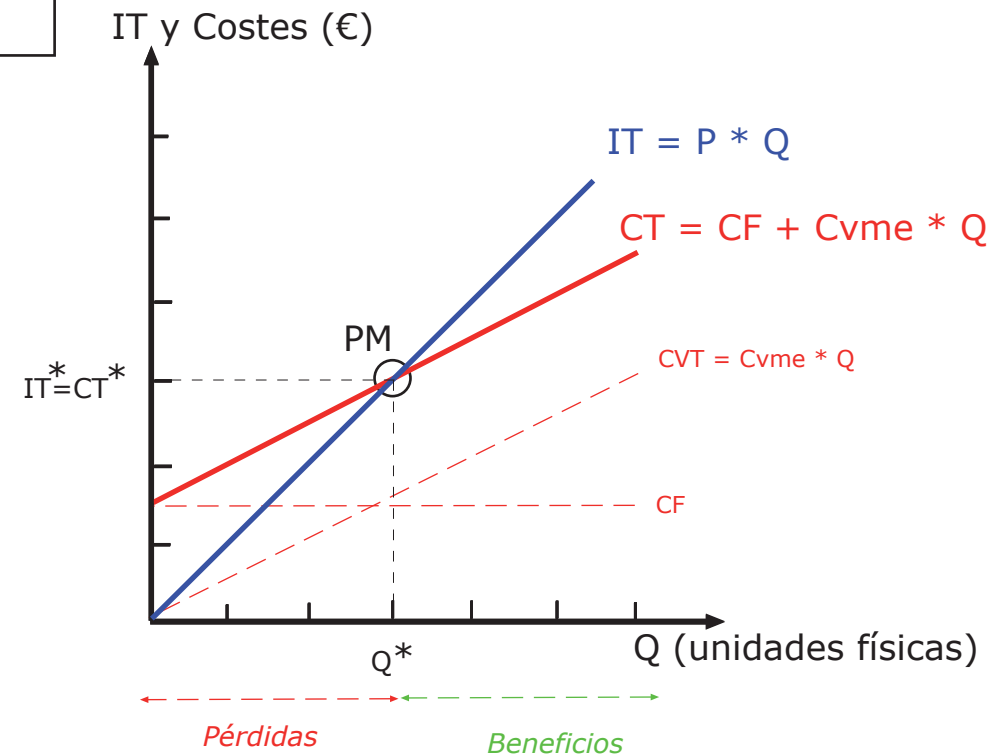


**Umbral de rentabilidad (punto muerto):** es el nivel de producción a partir del cual la empresa obtiene beneficios

Fíjate que la pendiente del IT ( $p$ ) debe ser mayor que la pendiente del CT ( $CVme$ ), para que puedan llegar a existir beneficios.

Por cada unidad que producimos y vendemos ingresamos una cantidad de euros ( $P$ ), que ha de cubrir no sólo el coste de los factores asociados directamente a la producción de esa unidad vendida ( $CVme$ ), sino también los costes generales ( $CF$ ),

Si produce y vende por debajo de este punto, la empresa está incurriendo en pérdidas y si lo hace por encima obtiene beneficios.



# Ejemplo práctico de umbral de rentabilidad

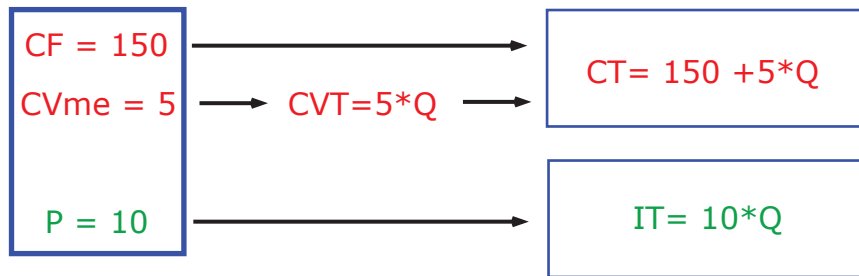
Tienes un puesto de pasteles ambulante. Cada día soportas unos costes fijos de 150 € (impuestos, seguro y alquiler del puesto) y por cada docena que elaboras incurres en un coste de 5 € (materias primas, envoltorio, y regalo sorpresa). El precio de la docena de pasteles es de 10 €.

¿Cuántas docenas tienes que vender al día para no perder dinero?.

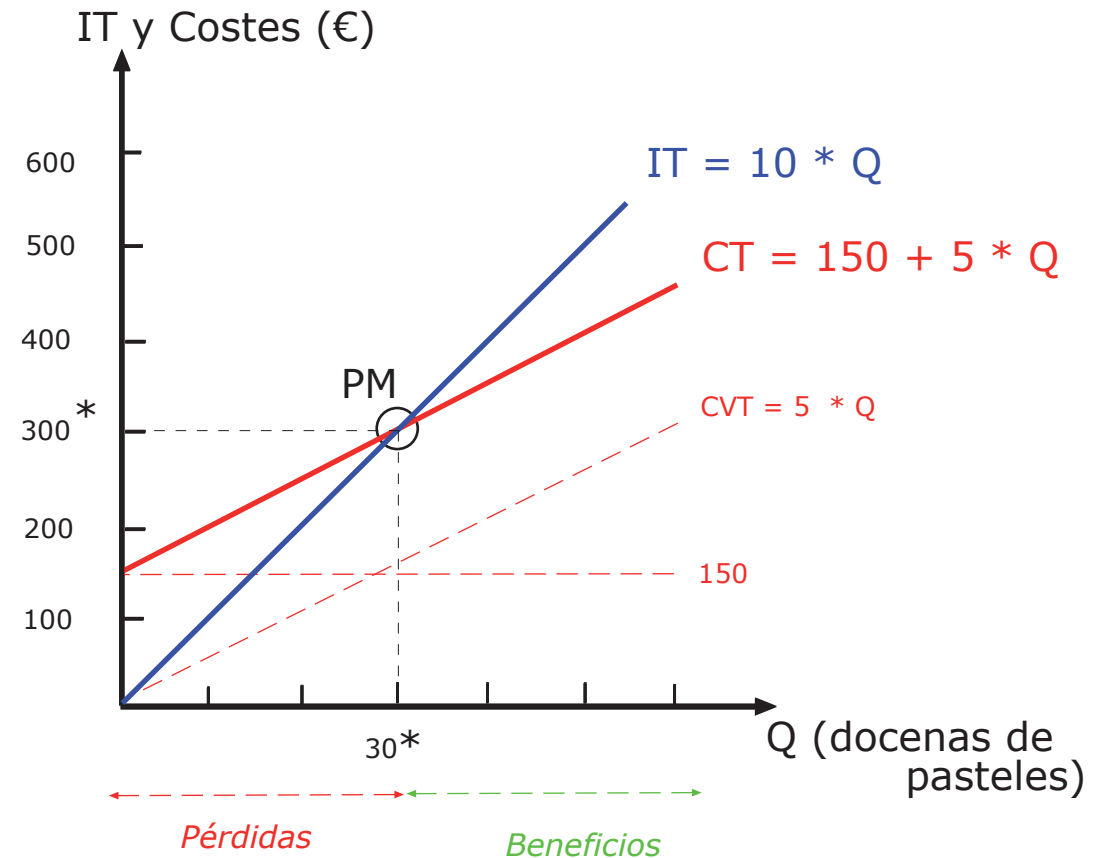
$$Q^* = \frac{CF}{p - cvme} \Rightarrow Q^* = \frac{150}{10 - 5} \Rightarrow Q^* = 30 \text{ docenas de pasteles}$$

$$IT_{30} = CT_{30} \rightarrow IT_{30} = 10 * 30 = \mathbf{300 \text{ €}} \text{ y } CT_{30} = 150 + 5 * 30 = \mathbf{300 \text{ €}}$$

Representamos las funciones dando valores a la variable (Q) para obtener CF, CVT, CT e IT.



Q	CF	CVT	CT	IT	BFO
0	150	0	150	0	-150
10	150	50	200	100	-100
20	150	100	250	200	-50
30	150	150	300	300	0
40	150	200	350	400	50
50	150	250	400	500	100
60	150	300	450	600	150



Si damos valores de Q entorno al punto muerto, la gráfica nos quedará centrada

## 9. Outsourcing (externalización)

Tradicionalmente el único proveedor que tenían las empresas era el suministrador de materias primas, pero descubrieron que era más rentable centrarse en la actividades que les proporcionan un mayor valor añadido y encargar el resto a terceros especializados.

El outsourcing es el desprendimiento de una parte de la actividad de la empresa a otra especializada. También se denomina externalización, tercerización (contratar con terceros) o subcontratación. El objetivo es lograr o mantener ventajas competitivas, tanto de primer orden (I+D+i, calidad, diferenciación..) como de segundo nivel (reducción de costes de producción).

### Ventajas:

- ▲ Atención en los puntos fuertes de la empresa, en las tareas más rentables.
- ▲ Flexibilidad
- ▲ Acceso a mejor tecnología y personal cualificado
- ▼ Costes fijos

### Inconvenientes:

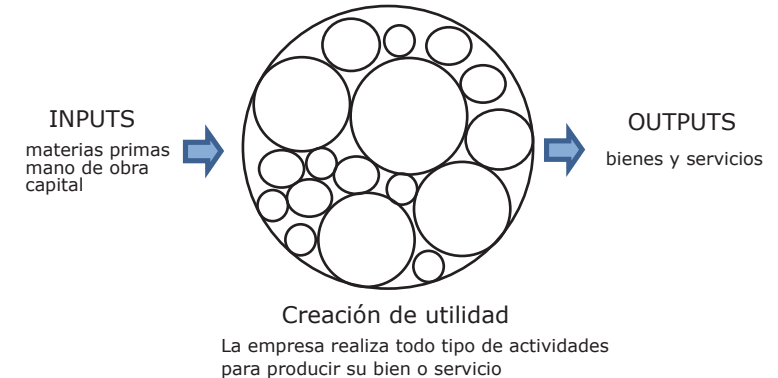
- ▼ Control sobre el proceso productivo, pérdida de autonomía
- ▲ Filtraciones de secretos del proceso productivo a la competencia.

### El efecto Kodak y la era del outsourcing

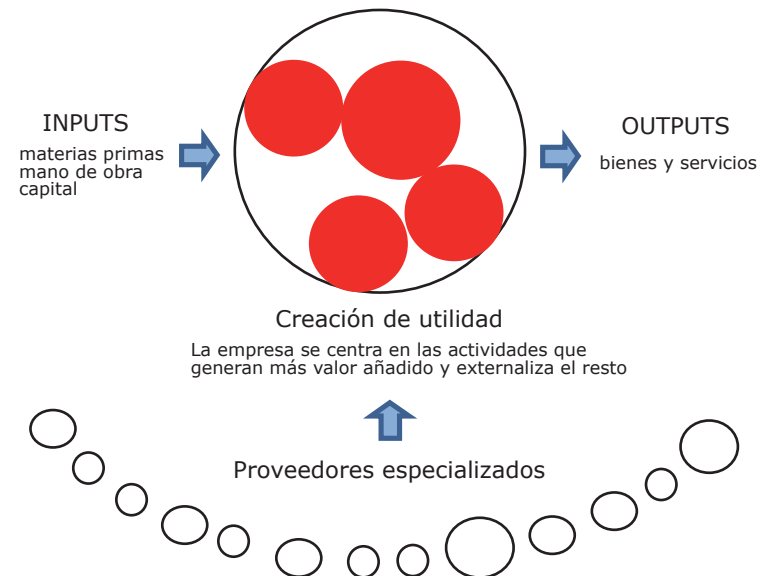
“Nuestra misión no es ser un líder informático; ha llegado el momento de explorar nuevas opciones”. Katherine Hudson, responsable de sistemas de información de Kodak (1989)

A principios del siglo XX Henry Ford ya comenzó a realizar prácticas de externalización para fabricar su famoso Modelo T. Pero sería en 1989 cuando Kodak, marcaría el comienzo de un proceso intenso e irrefrenable de outsourcing empresarial, cuando subcontrató sus servicios informáticos a IBM para centrarse en la producción fotográfica.

Modelo tradicional de producción



Modelo moderno de producción



## 10. Análisis de la decisión de producir o comprar (“make versus buy”)

Vamos a emplear un modelo muy similar al del punto muerto. La empresa va a comparar el coste de comprar (CC) con el coste total de producir (CT). El coste de comprar vendrá determinado por el precio de compra (p) y la cantidad adquirida (q). El coste total de producción será la suma del coste fijo (CF) y del coste variable total (CVT).

### Coste de comprar (CC):

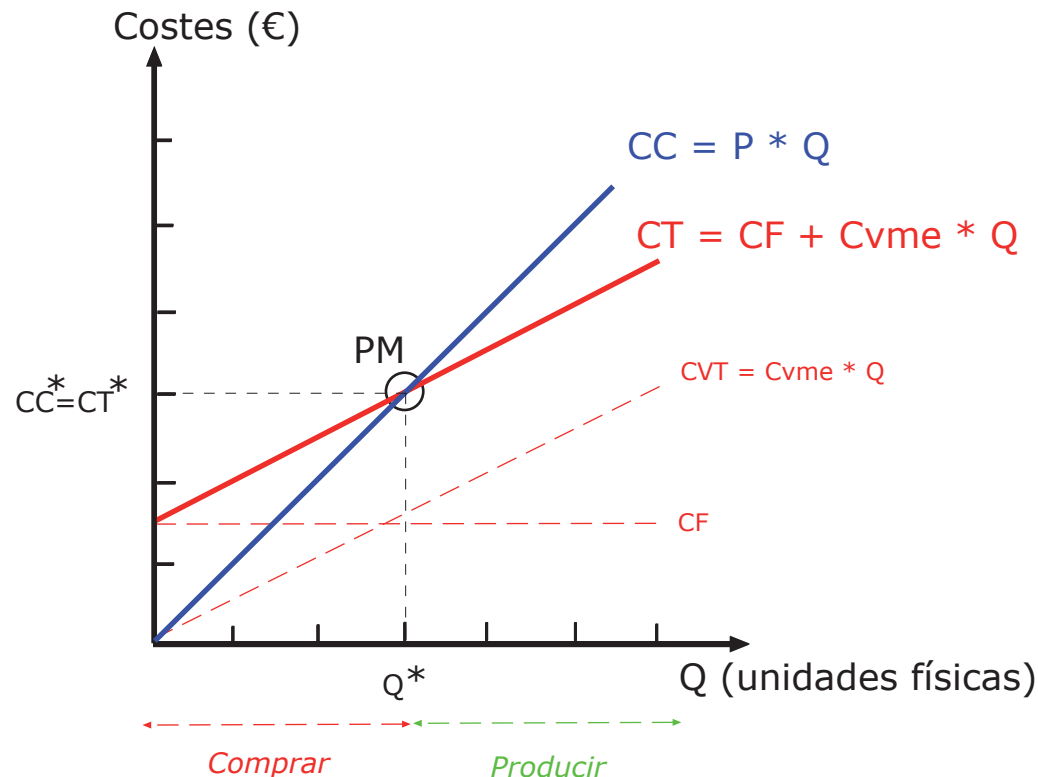
coste de adquirir el producto a un tercero especializado.  $CC = p \cdot q$

### Coste total (CT):

suma de costes fijos y costes variables de producción propia.  $CT = CF + CVT$

$$Q^* = \frac{CF}{p - cvme}$$

A partir de  $Q^*$  es rentable para la empresa producir.



### Zapatero a tus zapatos

“Siempre será máxima constante de cualquier prudente padre de familia no hacer en casa lo que cuesta más caro que comprarlo.

El sastre, por esta razón, no hace zapatos para sí y para su familia, sino que los compra del zapatero; éste no cose sus vestidos, sino que los encomienda al sastre; el labrador no hace en su casa ni lo uno ni lo otro, pero da trabajo a esos artesanos. Interesa a todos emplear su industria siguiendo el camino que les proporciona más ventajas, comprando con una parte del producto de la propia, o con su precio, que es lo mismo, lo que la industria de otro produce y ellos necesitan”

Para que sea rentable incurrir en los costes fijos de producir, es necesario que el nivel de producción sea alto.

# Ejemplo práctico de decisión de producir o comprar

Tienes que imprimir un libro de economía de 300 páginas que tienes en un cd. Puedes alquilar una impresora por 5 €, comprar papel y cartuchos de tinta (coste de papel y tinta, por hoja 0,02 €) o acudir a una copistería especializada que te cobrará 0,03 € por hoja.

¿Qué opción te interesa más? ¿a partir de qué número de copias es más rentable imprimirlas?

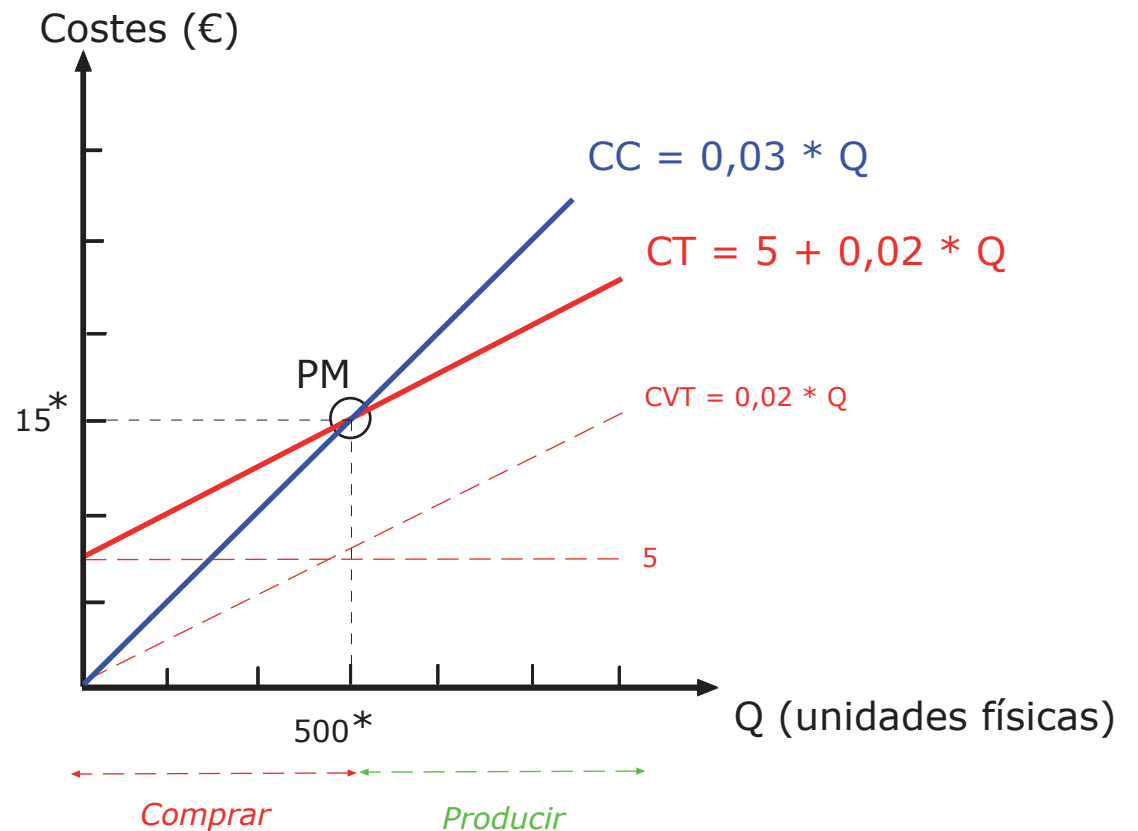
$$CC = 0,03 * 300 = 9 \text{ €}$$

$$CT = 5 \text{ €} + 0,02 * 300 = 11 \text{ €}$$

Es más rentable acudir a la copistería para imprimir el libro.

$$Q^* = \frac{CF}{p - cvme} \quad Q^* = \frac{5}{0,03 - 0,02} = 500 \text{ hojas}$$

A partir de 500 hojas es rentable imprimirlas en casa.



# 11. La logística

El objetivo de la logística es responder a la demanda obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor coste posible. Distinguimos entre logística de compra (aprovisionamiento) y de comercialización (distribución).

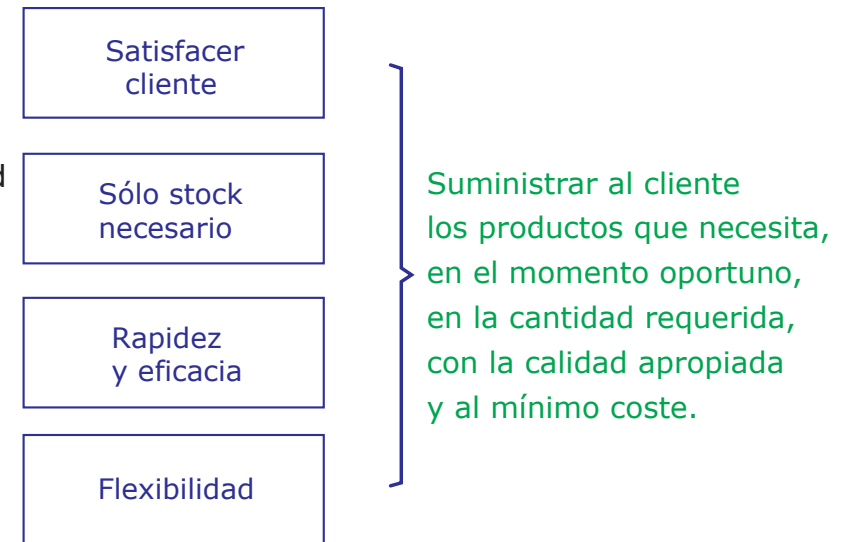
## Objetivos de la logística:

- Satisfacer la necesidad del cliente es lo prioritario.
- Desarrollar la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno en continuo cambio.
- Reaccionar con rapidez y eficacia a los pedidos de los clientes.
- Eliminar el almacenaje innecesario.
- Suministrar al cliente los productos que necesita, en el momento oportuno, en la cantidad requerida, con la calidad apropiada y al mínimo coste.

Tradicionalmente, la demanda de productos era mucho mayor que la oferta, la actividad de la empresa se centraba únicamente en la producción, por lo que tanto almacenaje como distribución no tenían la consideración de actividades estratégicas.

A medida que la oferta va superando a la demanda, los gustos de los consumidores son más exigentes y cambiantes, por lo que es necesario realizar una gestión de producción y logística mucho más flexible y ágil.

**Logística:** conjunto de actividades que tienen por objeto colocar al mínimo coste una cantidad determinada de producto en el lugar y momento que es demandada.



El modelo de gestión **Just in time** intenta adaptar de forma continua la producción a la demanda, basándose en la **teoría de los cinco ceros**:

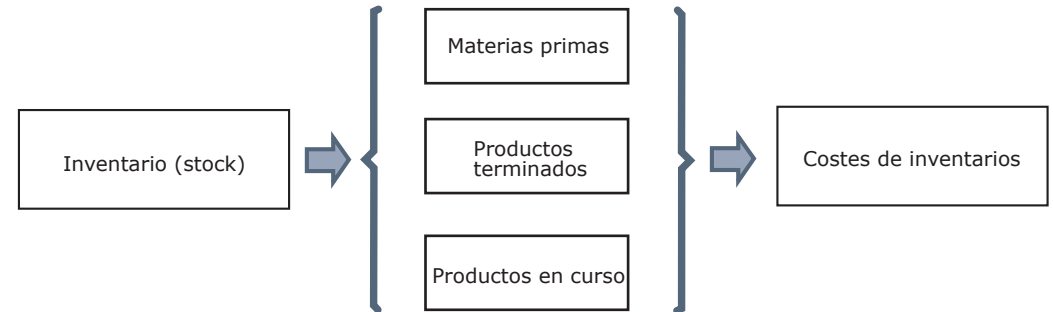
- Cero defectos. Hacer las cosas bien a la primera.
- Cero averías. Involucrar a los operarios en la gestión y mantenimiento para reducir las averías.
- Cero stock. Al reducir las cantidades almacenadas de recursos y productos, la empresa se vuelve más ágil y eficiente.
- Cero plazos. A igual calidad y precio, el más rápido en llegar al punto de venta vende primero.
- Cero papel. Reducir la burocracia y el papeleo para evitar pérdidas de tiempo.

## 12. Los inventarios

Para desarrollar su actividad productiva y comercial las empresas necesitan tener disponibles los elementos necesarios:

- **Materias primas**, mediante su transformación o elaboración se destinan a formar parte de los productos fabricados.
- **Productos en curso**, productos elaborados por la empresa no destinados a la venta hasta que no son objeto de otra elaboración posterior.
- **Productos terminados**, productos fabricados por la empresa y destinados al consumo final o a la utilización que de ellos puedan hacer otras empresas.

**Inventario o stock:** cantidad de bienes almacenados que tiene una empresa

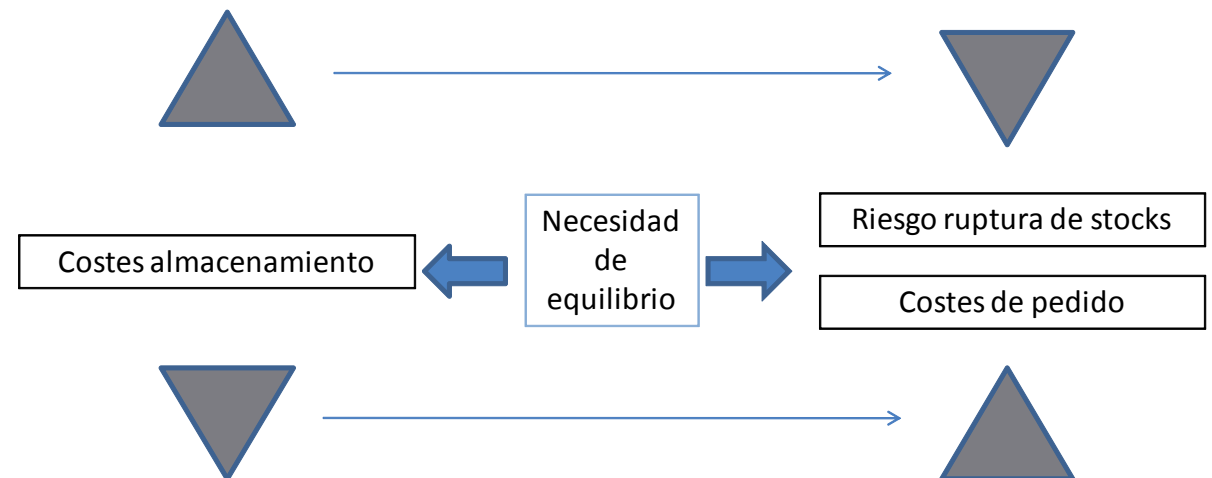


El principal objetivo de la gestión de inventarios es responder a:

¿Qué artículos deben mantenerse? ¿Qué cantidad debe pedirse para que el coste total del inventario sea el mínimo posible?

### La gestión de stocks

Si la empresa solicita y almacena una gran cantidad de unidades reduce sus costes de pedido y la posibilidad de ruptura de stocks, pero por también aumentan sus costes de almacenaje. Para evaluar cuál es el número adecuado de unidades que debe pedir y almacenar debe valorar adecuadamente los distintos costes.



# 13. Coste de los inventarios

La gestión de stocks garantiza la continuidad del proceso productivo y satisfacer los pedidos. Para realizarla se incurre en los siguientes costes:

- **Realización de pedidos:** transporte, administración, seguros...

$\Delta$  Cantidad en cada pedido  $\rightarrow$   $\nabla$  número de pedidos anuales  $\rightarrow$   $\nabla$  Coste de pedidos

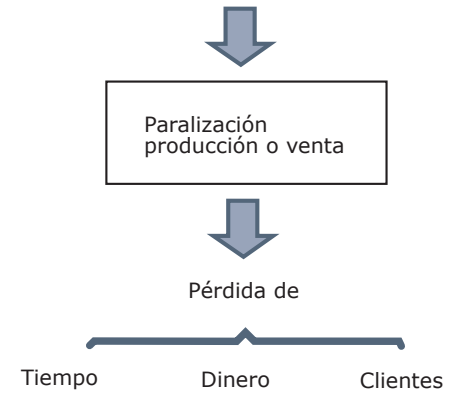
- **Almacenamiento:** alquiler de almacenes, control, mantenimiento...

$\Delta$  Cantidad en cada pedido  $\rightarrow$   $\Delta$  Cantidad almacenada  $\rightarrow$   $\Delta$  Coste de almacenar

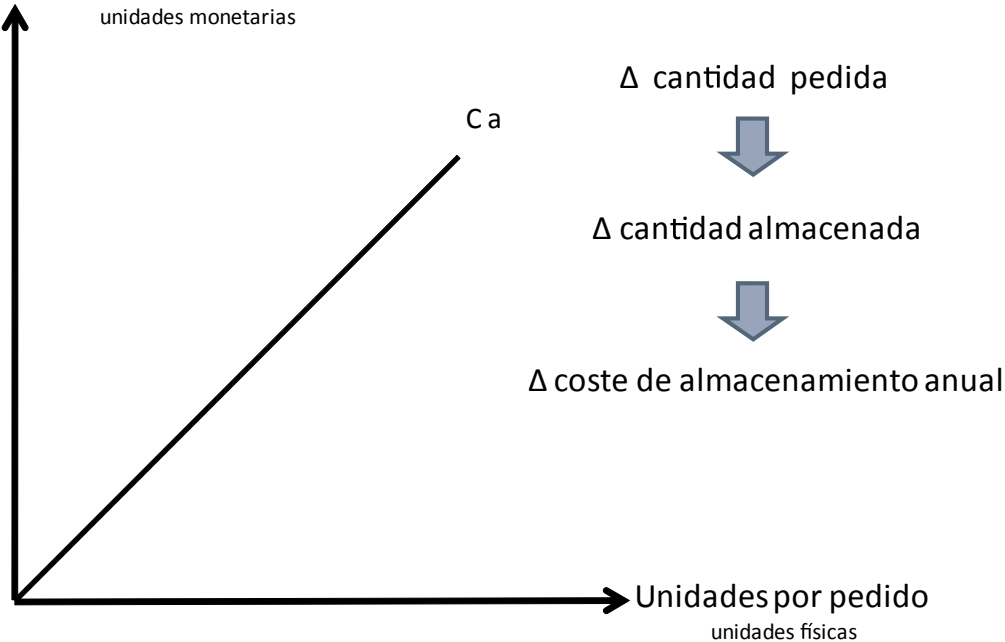
- **Ruptura de stocks:** paralización de la actividad por carencia de inventarios.

$\Delta$  Cantidad almacenada  $\rightarrow$   $\nabla$  riesgo de ruptura de stocks

Coste de ruptura de stocks

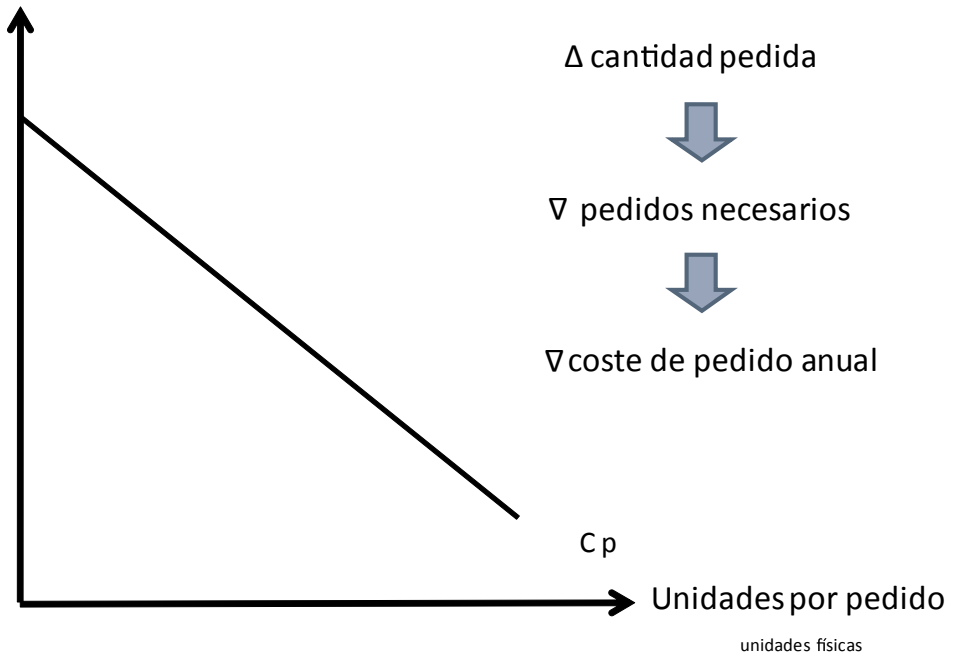


Coste de almacenamiento  
unidades monetarias



Coste de pedido

unidades monetarias



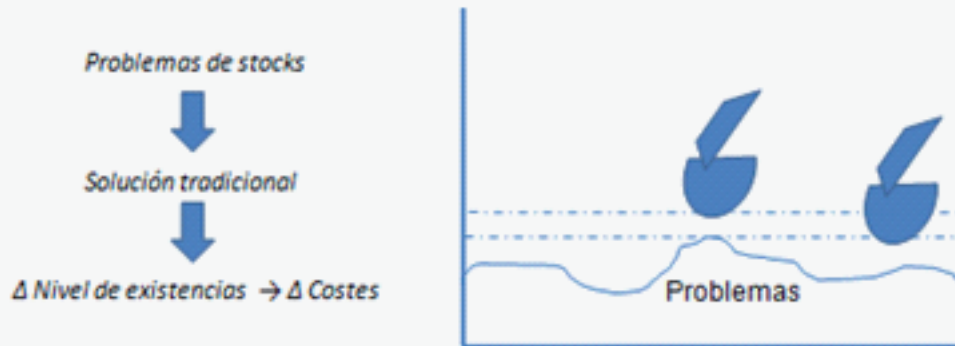
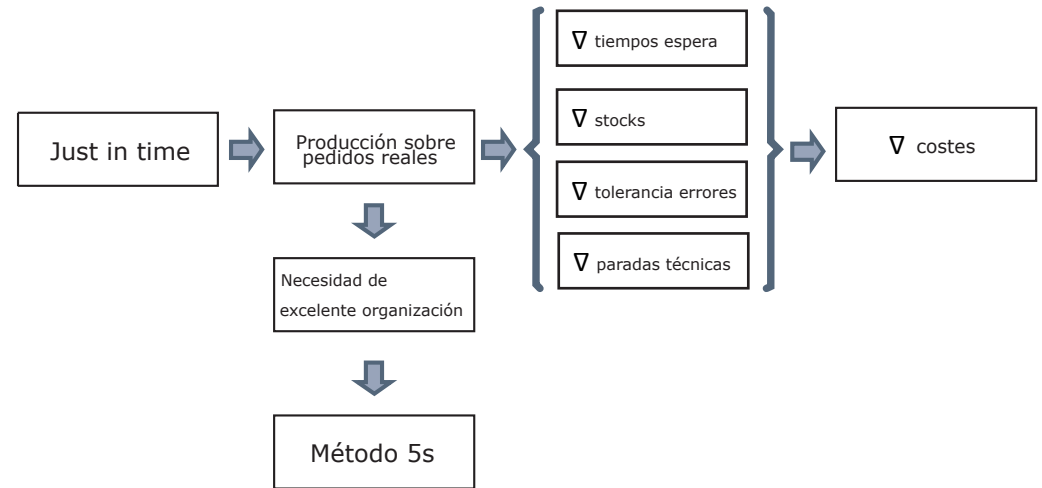


# 14. Just in time (JIT)

Su objetivo es producir sobre pedido, con el fin de minimizar el volumen de unidades almacenadas, y de esa manera reducir costes.

Su aplicación por empresas japonesas (capitaneadas por Toyota), fue un total éxito, ya que al reducir los stocks almacenados, los tiempos de espera, la tolerancia a los errores y las paradas innecesarias, lograron una importante reducción de costes.

Pero es mucho más que un sistema de gestión de inventarios, es una filosofía de producción orientada a la demanda.



## “El río de las existencias”

Los japoneses utilizan la metáfora de un barco (operaciones de la empresa), un río (nivel de existencias) y las rocas (problemas) para explicar el JIT.

Si al ejecutar las operaciones las empresas reducían el nivel de stock se encontraban con problemas, por lo que la solución tradicional era aumentar los stocks (el caudal del río), tapando los problemas y asumiendo como inevitable el aumento de costes.

La solución que propone el JIT es pulir la roca, mejorar la capacidad de maniobra del barco o encontrar una ruta más eficiente...Es decir, identificar el problema, enfrentarse a él y solucionarlo logrando una reducción de costes.



## La magia de la producción flexible

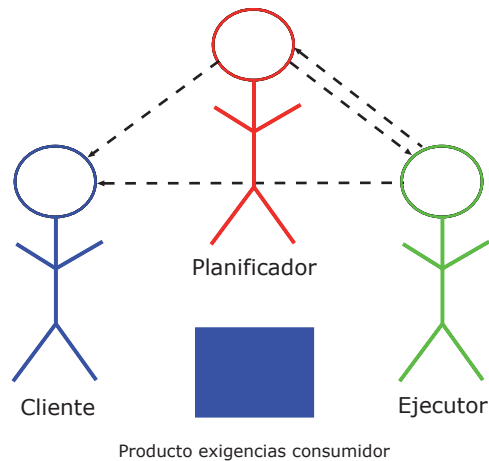
En Tokio, puedes encargar un Toyota personalizado el lunes y el viernes... ¡estar ya conduciéndolo!

## 15. La calidad total

El “just in time” para los inventarios forma parte de un concepto más amplio: la búsqueda de la máxima calidad en todas las actividades de la empresa. Calidad Total es un método de gestión empresarial que busca la mejora continua de la organización, que la empresa sea competitiva y que el cliente y trabajadores estén satisfechos.

### La calidad como orientación al cliente

La calidad de un bien o servicio no la determina la empresa, sino el cliente mediante la satisfacción que obtiene por sus servicios.



Calidad total → calidad factor estratégico } orientación al consumidor  
mejora continua

**Calidad:** totalidad de funciones y características de un bien o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Calidad total** hace referencia a mejora continua en todas las áreas con el fin de obtener el mejor producto posible para el cliente.

"Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad". **Ishikawa**

En la **época artesanal** existía una **comunicación directa** entre el consumidor y el artesano, por lo que el producto elaborado respondía a las exigencias demandadas.

Con la **revolución industrial**, se inicia un intenso proceso de división del trabajo que aumenta la productividad y la riqueza, pero la figura del artesano es sustituida por el planificador y el ejecutor, por lo que **se rompe la comunicación cliente-productor**. La búsqueda de calidad se enfocaba principalmente a supervisar la producción y eliminar defectos.

Pero a **finales del siglo XX** la calidad se vuelve un factor estratégico para las empresas, colocándose al consumidor en el centro del proceso..

### El jefe... el cliente

Wal-mart (líder mundial de distribución minorista) y Mercadona (líder nacional) lo tienen claro, y en sus campañas llaman directamente “jefe” a sus clientes, orientando su estrategia de negocio a la satisfacción total del consumidor.

Con la calidad total nace el concepto de trabajador como “**cliente interno**”, y la importancia de que esté satisfecho en la empresa.

## 16. Productividad y calidad

Tradicionalmente se consideraba que productividad y calidad eran dos objetivos incompatibles en la empresa. Desear alcanzar más de una, implicaba renunciar a parte de la otra. Pero después de la II Guerra Mundial empresas como Toyota llevaron a la práctica las teorías de Edwards Deming (1900-1993), para el que la búsqueda de la calidad podía conducir a una mayor productividad.

El éxito obtenido por sus teorías hace que sea considerado uno de los precursores de la Calidad Total, y los japoneses se refieran a él como "El padre de la tercera revolución industrial".

### La búsqueda de la calidad total...llevará a la productividad

Cuando Edwards Deming visitó Japón en 1950, se encontró con un país totalmente destruido por guerra y con una población diezmada.

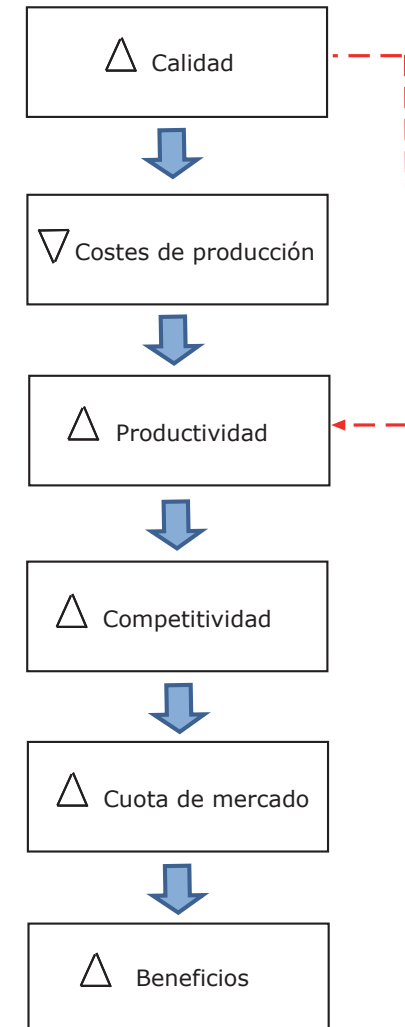
El mayor producto de exportación eran juguetes de hojalata, hechos a mano con gran laboriosidad, utilizando los dos únicos recursos con los que contaban: las manos y las latas vacías que los soldados norteamericanos echaban en la basura una vez que vaciaban su contenido. Los japoneses recogían las latas, las machacaban y troquelaban, y con ellas hacían carritos de juguete.

Deming les propuso buscar la máxima calidad en el proceso, lo que reduciría los costes al producir con menos errores y retrasos, acortando el proceso y logrando un uso más eficiente de los recursos. De esta forma aumentaron su productividad, se hicieron más competitivos y con una excelente combinación calidad-precio ampliaron su cuota de mercado, generando más empleo y riqueza.

### Efectos de la II Guerra Mundial en Tokio (1942-1945)

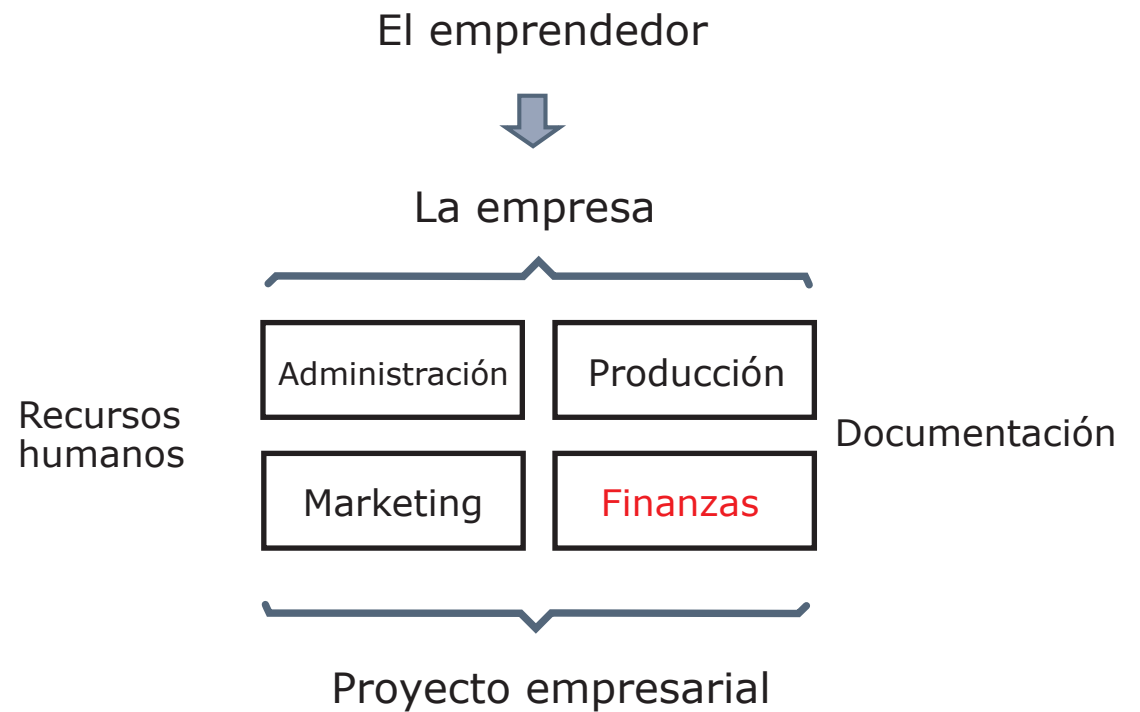
Edificios destruidos: 50%

Población:	1942	7.000.000
	1945	3.000.000



# Finanzas

---



# Finanzas

---

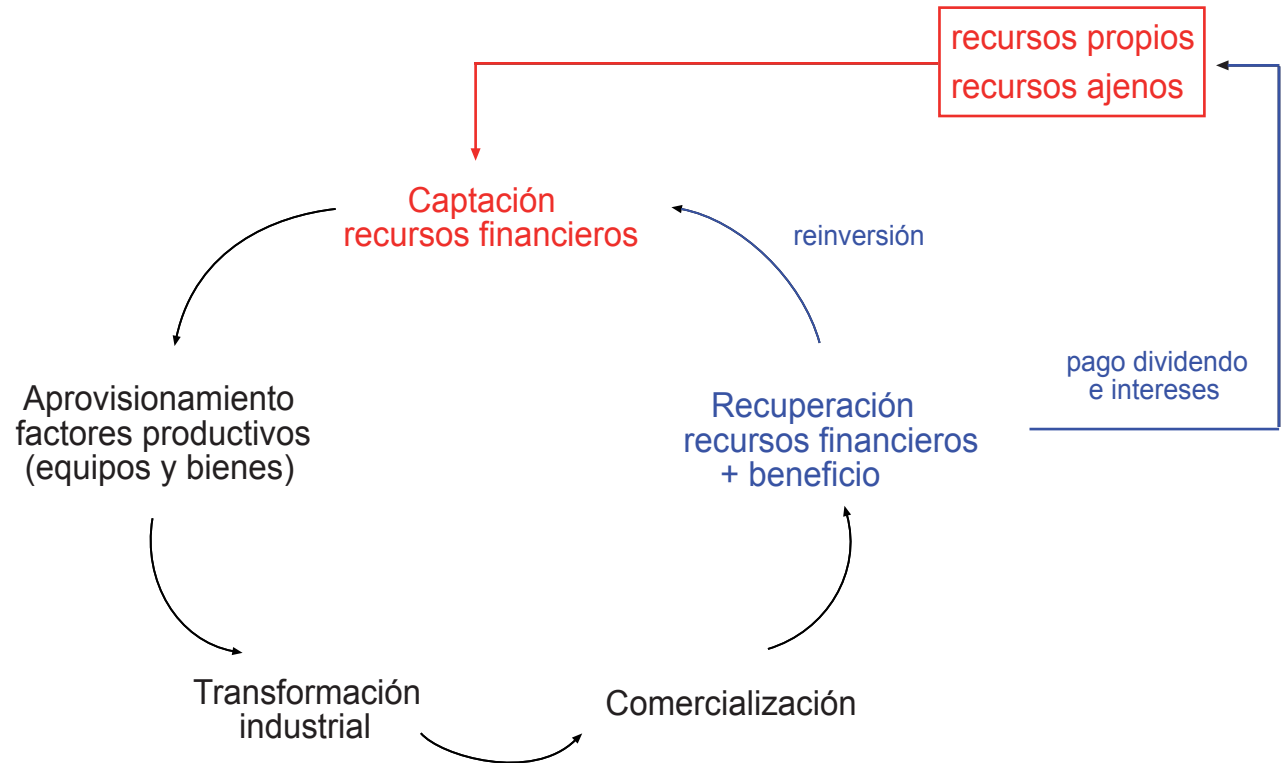
1. Finanzas
2. Contabilidad
3. Plan general contable
4. El patrimonio
5. Criterios de ordenación del balance
6. El activo
7. Activo corriente
8. Pasivo y neto
9. Principales cuentas del balance
10. Fondo de maniobra
11. Análisis patrimonial y financiero
12. El concurso de acreedores
13. La cuenta de resultados
14. Clases de resultados
15. Cuenta de resultadoa analítica
16. Reflejo contable de la amortización
17. Cuenta de resultados abreviada
18. Principales cuentas de resultados
19. La rentabilidad
20. La financiación de la empresa
21. Financiación a corto plazo
22. Financiación a largo plazo
23. Fuentes de financiación ajena
24. Los recursos propios
25. Autofinanciación
26. Apalancamiento
27. Inversiones



# 1. Finanzas

Las empresas para desarrollar su actividad necesitan invertir en crear una **estructura económica** (local, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, dinero en efectivo), que deben financiar con una **estructura financiera** (recursos propios o ajenos)

La empresa **adquiere** recursos para invertirlos en su actividad productiva, **esperando** obtener los fondos suficientes para **remunerar** a sus acreedores (recursos ajenos) y además obtener un **beneficio** para distribuir entre sus **accionistas** (recursos propios). Si la empresa de forma sistemática no obtiene esta recuperación, no sobrevive en el mercado.



## Ciclo del capital

Captación de fondos  
¿Cómo nos financiamos?



Función financiera



Aplicación de fondos  
¿En qué invertimos?

La **función financiera** se ocupa de la captación y aplicación de los fondos necesarios para desarrollar la actividad productiva

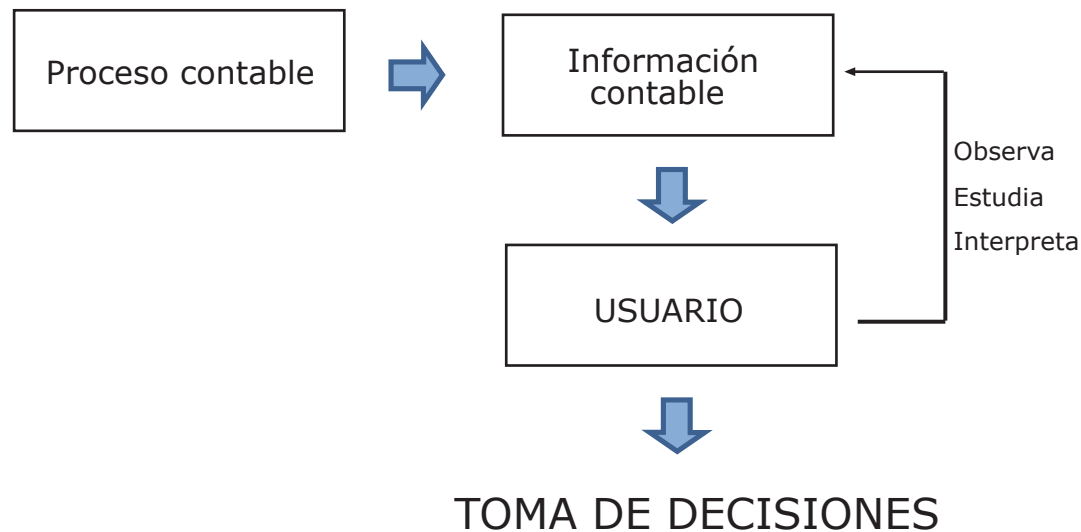
## 2. La contabilidad

Para tomar decisiones se debe disponer de la información adecuada, la información contable es el conjunto de instrumentos informativos que se utilizan para facilitar la toma de decisiones.

El **análisis de la información contable** sigue las siguientes etapas:

- Observación (empresa, sector...)
- Estudio y análisis de la información.
- Interpretación de la información y obtención de conclusiones.
- Toma de decisiones

La **contabilidad** proporciona información útil en la toma de decisiones económicas.



### Historia de la contabilidad

#### 6.000 A. de C. Sumerios

La escritura, los números, el concepto de propiedad, las monedas y se han encontrado registros de ingresos y gastos.

#### 1.800 A. de C. Mesopotamia.

Código Hammurabi, que contenía leyes de comercio.

#### 350 A. de C. Grecia.

Libros oficiales de contabilidad: el diario y el libro de cuentas de clientes.

#### 1.494 Italia

"Summa de Arithmetica" de Fray Luca Pacioli, principios fundamentales de la contabilidad por partida doble.

### 3. Plan general de contabilidad (PGC)

Si cada empresa tuviera su propio “idioma económico” y criterios de contabilización, la información no sería clara para la administración ni para otras empresas. Es necesario una **armonización y normalización contables**, de forma que se establezcan y respeten unas normas generales de contabilización para todas las empresas de un país.

Actualmente está vigente el **Plan General Contable de 2008**, un “diccionario de términos” de obligado cumplimiento para los contables, que establece:

- El **objetivo** de mostrar la **imagen fiel** del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.
- El **método** para llevar a cabo el objetivo (requisitos de la información, principios contables, definiciones y criterios de registro y valoración)

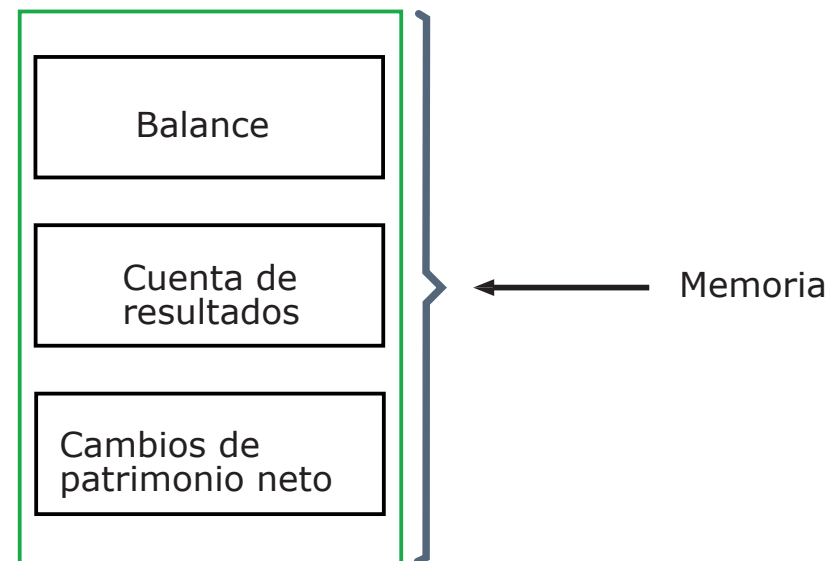
**Plan General Contable (PGC):** marco legal contable obligatorio para la empresa.

#### Las cuentas anuales

El Plan establece las normas para elaborar las cuentas anuales y sus modelos oficiales. Las cuentas anuales que debe elaborar el empresario al cierre del ejercicio son:

- **Balance** (representa el patrimonio de la empresa en un momento determinado, permite evaluar la situación patrimonial y financiera).
- **Cuenta de pérdidas y ganancias** (refleja la obtención del resultado económico, mide la capacidad de generación de fondos).
- **Estado de cambios del patrimonio neto** (informa de las variaciones producidas en el patrimonio, con el fin de evaluar si su crecimiento es equilibrado).
- **Memoria** (complementa, amplía y detalla la información contenida en las restantes cuentas anuales)

Las grandes empresas han de elaborar el Estado de flujos de efectivo, movimientos y saldos de tesorería, que diferencia entre explotación, inversiones y financiación.





## 4. El patrimonio

Las empresas poseen una estructura de **elementos físicos**: local, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, dinero en efectivo...y en su actividad generan **derechos** (cobrar las ventas a los clientes...) y **obligaciones** (pagar a los proveedores...).

Los bienes y derechos constituyen el **activo** del patrimonio, mientras que las obligaciones son el **pasivo**.

El **patrimonio neto** informa del valor contable de la riqueza de la empresa, es el valor de liquidación del patrimonio empresarial que resultaría si se hicieran efectivos los bienes y derechos del activo y se liquidarían las deudas del pasivo.

El conjunto de bienes, derechos y obligaciones es el **patrimonio** empresarial.

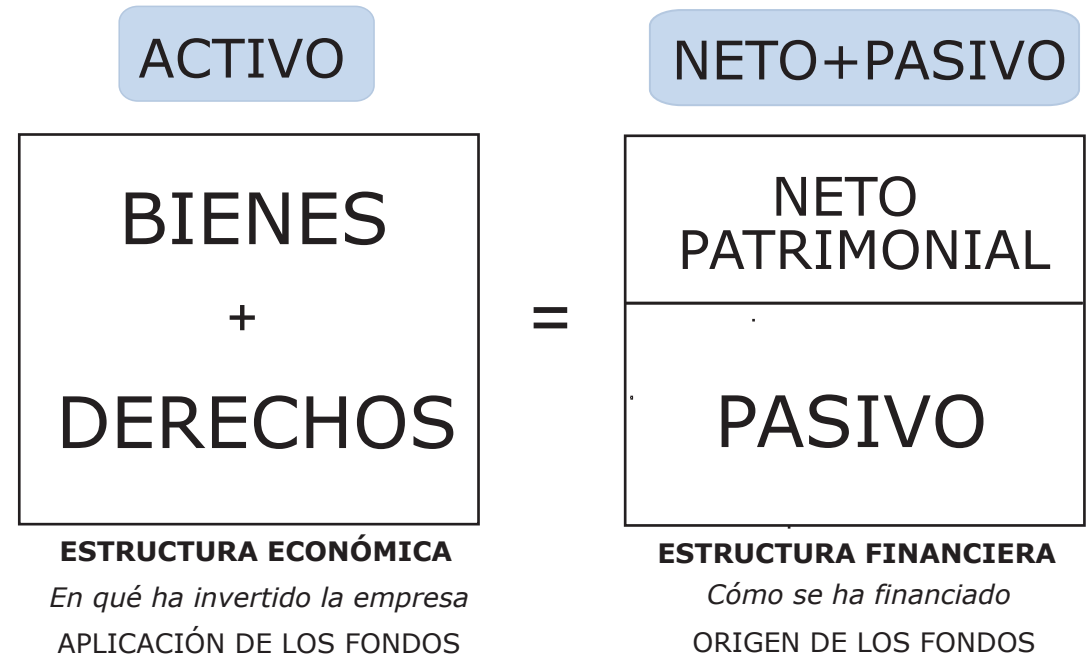
### El balance

Refleja el patrimonio de una empresa en un momento determinado, como una foto de los bienes, derechos y obligaciones.

Siempre está en equilibrio, ya que todo lo que se adquiere para producir tiene que haber sido financiado de alguna forma por fondos propios o ajenos.

El activo constituye la **estructura económica**, el lugar en el que se han invertido los fondos de la empresa.

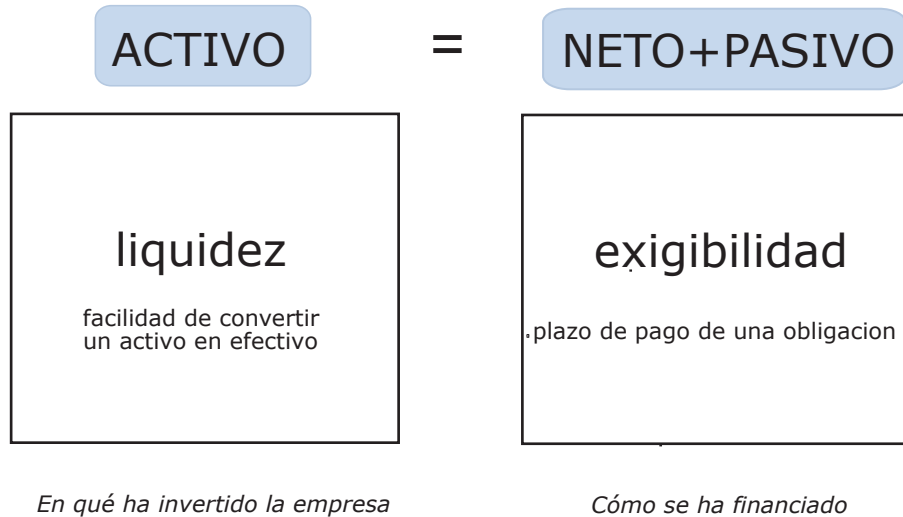
El pasivo y el neto reflejan la **estructura financiera**, el origen de los fondos con los que se ha financiado el activo. El balance muestra el equilibrio entre dos estructuras



Neto = Activo- Pasivo → **Activo = Pasivo + Neto** (Ecuación fundamental del patrimonio)

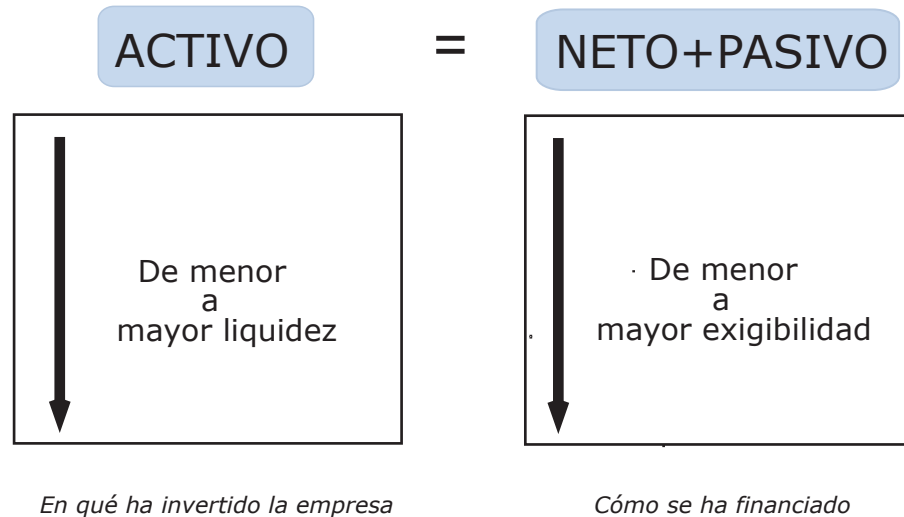
## 5. Criterios de ordenación del balance

Los activos se ordenan en el balance de menor a mayor liquidez, mientras que las fuentes de financiación de menor a mayor exigibilidad. El dinero en la caja de la empresa es muy líquido, mientras que un terreno rústico puede resultar difícil, lento y caro de convertir en dinero en efectivo. Una deuda a pagar en una semana tiene un grado urgente de exigibilidad, mientras que el dinero aportado por los accionistas no es exigible.



**Liquidez:** facilidad en que un bien o derecho pueden convertirse en dinero en efectivo.

**Exigibilidad:** plazo en el que la empresa debe pagar sus deudas



El **modelo anglosajón** ordena de forma inversa: el activo de mayor a menor liquidez y la estructura financiera de mayor a menor exigibilidad.

## 6. El activo

El **activo** son bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera que la empresa obtenga beneficios económicos en el futuro.

pagar en una semana tiene un grado urgente de exigibilidad, mientras que el dinero aportado por los accionistas no es exigible.

Son **activos reales** los utilizados para producir bienes y servicios y **activos financieros** (o títulos), los derechos de renta generados por estos activos reales.

Para construir el Balance conforme al PGC para PYME, distinguimos **activo no corriente** y **activo corriente**.

**Activo no corriente** (inversiones permanentes, estructura sólida o activo fijo).

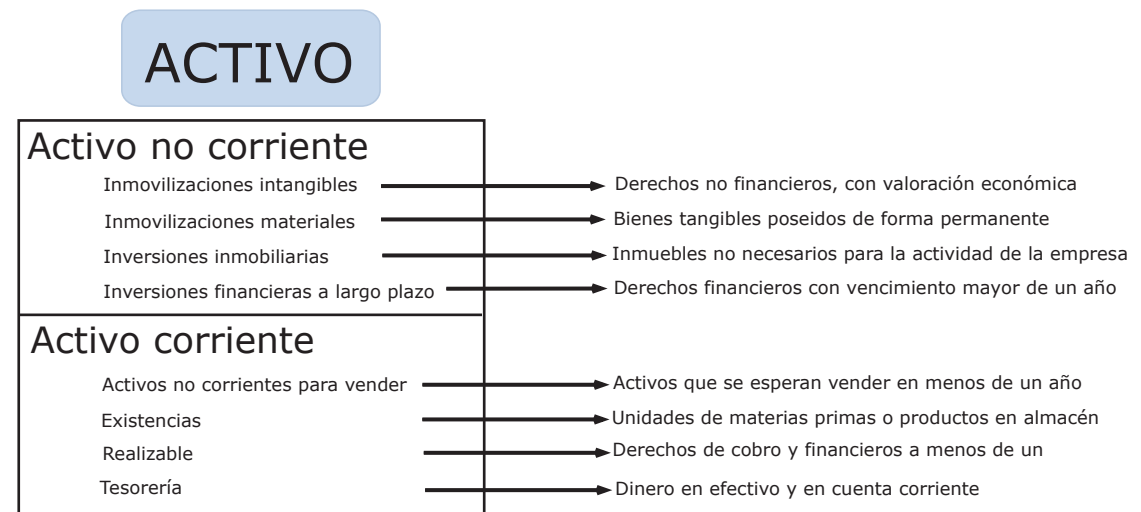
Activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa. Soportan el proceso productivo y no están destinados a ser vendidos, consumidos o realizados en el ciclo normal de explotación (normalmente este ciclo es de un año).

- **Inmovilizado intangible.** Elementos sin apariencia física susceptibles de valoración económica (I +D software,...).

- **Inmovilizado material.** Elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles, destinados al desarrollo de la actividad de la explotación (terrenos y construcciones, instalaciones, maquinaria...).

- **Inversiones inmobiliarias.** Inmuebles no necesarios para la actividad de la empresa (terrenos, construcciones...).

- **Inversiones financieras a largo plazo.** Derechos financieros con vencimiento mayor de un año (cobro a clientes, títulos financieros...) e inversiones a largo plazo en otras unidades económicas (acciones de otras empresas, créditos a largo plazo...).



En qué ha invertido la empresa

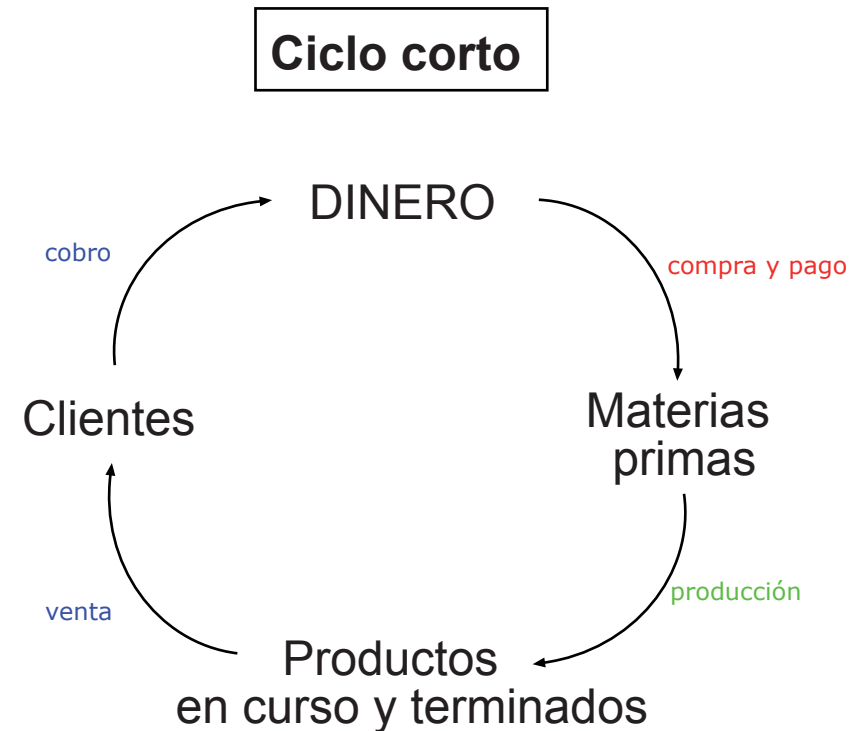
## 7. Activo corriente

Es el activo de carácter circulante. Activos destinados a ser vendidos, liquidados o consumidos (incorporados al proceso productivo) en el ciclo normal de explotación (menos de un año). Por sus características se transformarán en liquidez en menos de un año.

- **Existencias.** Unidades que posee la empresa en sus almacenes (stocks) para vender con o sin transformación previa y que son propios de su actividad (mercaderías, materias primas, productos en curso, productos terminados...)
- **Realizable.** Derechos de cobro e inversiones financieras con vencimiento menor a un año (clientes, deudores...)
- **Tesorería.** Medios líquidos disponibles o efectivo (caja, bancos, inversiones a corto plazo de gran liquidez...)

El **proceso normal** de una empresa es:

- Invierte dinero en la adquisición de materias primas.
- Las transforma en productos listos para la venta.
- Vende los productos terminados a sus clientes.
- Cobra las ventas a sus clientes.



A menor tiempo ➡ más giros al año ➡ mayor rentabilidad

## 8. El pasivo y el neto

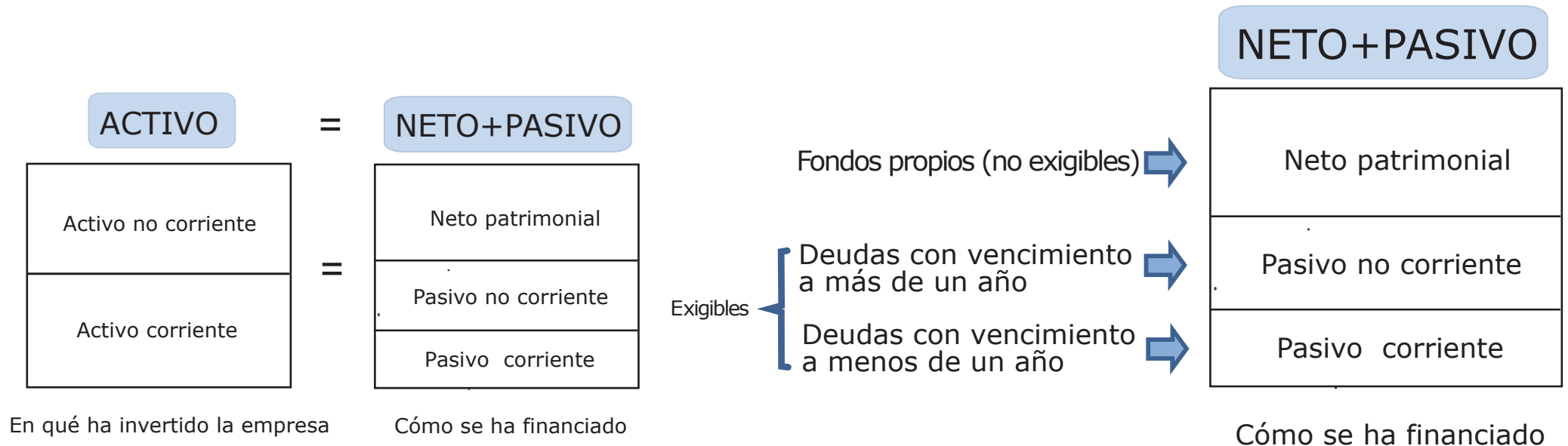
El **pasivo** son las obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios económicos futuros.

El **patrimonio neto** constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye aportaciones realizadas por sus socios o propietarios, los resultados acumulados y otras variaciones que le afecten. Según el PGC distinguimos:

1. **El neto** parte financiera no exigible, se compone de Fondos propios (capital social, reservas, resultados del ejercicio) y Subvenciones, donaciones y legados recibidos.
2. **Pasivo no corriente** (exigible a largo plazo) Son deudas con vencimiento a más de un año (préstamos bancarios...).
3. **Pasivo corriente** (exigible a corto plazo) Son deudas con vencimiento a menos de un año (proveedores, préstamos bancarios...).

### Los capitales permanentes

El patrimonio neto y el pasivo no corriente constituyen las fuentes de financiación permanentes de la empresa, ya que o bien son no exigibles (patrimonio neto) o su vencimiento es superior al año (pasivo no corriente).



## Activo no corriente

<b>Inmovilizaciones intangibles</b> Concesiones administrativas Propiedad industrial Derechos de traspaso Aplicaciones informáticas
<b>Inmovilizaciones materiales</b> Terrenos Construcciones Maquinaria Mobiliario Equipos para procesos información Elementos de transporte
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b> Inversiones financieras en capital Participaciones en empresas Valores de renta fija Créditos concendidos
<b>Inversiones inmobiliarias</b>

## Neto+Pasivo no corriente

<b>Patrimonio neto</b> Capital Reservas Subvenciones en capital Ingresos y gastos imputados al neto
<b>Pasivo no corriente</b> Préstamos recibidos a largo plazo Proveedores de inmovilizado a largo plazo Obligaciones y bonos

# Esquema resumen del balance

## Activo corriente

<b>Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>
<b>Existencias</b> Mercaderías Materias primas Productos en curso Productos terminados Anticipo a proveedores
<b>Realizable</b> Clientes Efectos comerciales a cobrar Clientes de dudoso cobro Inversiones financieras temporales Anticipo a proveedores Créditos concedidos Deudores
<b>Disponible</b> Caja Cuentas corrientes bancarias Inversiones financieras de alta liquidez

## Pasivo corriente

<b>Pasivo corriente</b> Proveedores Efectos comerciales a pagar Acreedores por prestación de servicios Préstamos recibidos a corto plazo Proveedores de inmovilizado a corto plazo Hacienda pública acreedora Organismos seguridad social acreedores Anticipos de clientes
--

## Activo

<b>Activo no corriente</b> Inmovilizaciones intangibles Inmovilizaciones tangibles Inversiones financieras a largo plazo Inversiones inmobiliarias
<b>Activo corriente</b> Activos no corrientes mantenidos para la venta Existencias Realizable Tesorería

## Neto+Pasivo

<b>Patrimonio neto</b>
<b>Pasivo no corriente</b>
<b>Pasivo corriente</b>

## 9. Principales cuentas del balance (PGC 2008)

### Grupo 1 Financiación Básica

- 10. Capital
- 11. Reservas
- 12. Resultados del ejercicio
- 130. Subvenciones oficiales de capital
- 17. Deudas a largo plazo con entidades de crédito
- 173. Proveedores de inmovilizado a largo plazo
- 177. Obligaciones y bonos

### Grupo 3 Existencias

- 30. Comerciales
- 31. Materias primas
- 32. Otros aprovisionamientos
- 33. Productos en curso
- 34. Productos semiterminados
- 35. Productos terminados
- 36. Subproductos, residuos y materiales recuperados
- 39. Deterioro de valor de las existencias

### Grupo 2 Inmovilizado

#### Inmaterial

- 200. Gastos de investigación
- 201. Desarrollo
- 202. Concesiones administrativas
- 203. Propiedad industrial
- 205. Derechos de traspaso
- 206. Aplicaciones informáticas

#### Material

- 210. Terrenos y bienes naturales
- 211. Construcciones
- 212. Instalaciones técnicas
- 213. Maquinaria
- 216. Mobiliario
- 217. Equipos para procesos de información
- 218. Elementos de transporte

#### Inversiones inmobiliarias

- 220. Inversiones en terrenos y bienes naturales
- 221. Inversiones en construcciones

#### Inversiones financieras a largo plazo

- 252. Créditos a largo plazo
- 265. Depósitos constituidos a largo plazo

#### Amortización acumulada inmovilizado

- 280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible
- 281. Amortización acumulada del inmovilizado material
- 282. Amortización acumulada de las inversiones inmobiliarias

#### Deterioro de valor de activos no corrientes

- 290. Deterioro de valor del inmovilizado intangible
- 291. Deterioro de valor del inmovilizado material
- 292. Deterioro de valor de las inversiones inmobiliarias l/plazo
- 298. Deterioro de valor de créditos a largo plazo

# Principales cuentas del balance (PGC 2008)

---

## Grupo 4

### Acreeedores y deudores por operaciones de tráfico

- 400. Proveedores
- 401. Proveedores, efectos comerciales a pagar
- 407. Anticipos a proveedores
- 410. Acreeedores por prestaciones de servicios
- 430. Clientes
- 431. Clientes, efectos comerciales a cobrar
- 436. Clientes de dudoso cobro
- 438. Anticipos de clientes
- 440. Deudores
- 441. Deudores, efectos comerciales a cobrar
- 460. Anticipos de remuneraciones
- 465. Remuneraciones pendientes de pago
- 470. Hacienda pública deudora por diversos conceptos
- 471. Organismos de la Seguridad Social, deudores
- 472. Hacienda Pública, IVA soportado
- 473. Hacienda Pública, retenciones y pagos a cuenta
- 475. Hacienda pública acreedora por conceptos fiscales
- 476. Organismos de la Seguridad Social, acreedores
- 477. Hacienda Pública, IVA repercutido

## Grupo 5 Cuentas financieras

520. Deudas a corto plazo con entidades de crédito

523. Proveedores de inmovilizado a corto plazo

### 57. Tesorería

570. Caja, euros

572. Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros

574. Bancos e instituciones de crédito, cuentas de ahorro, euros

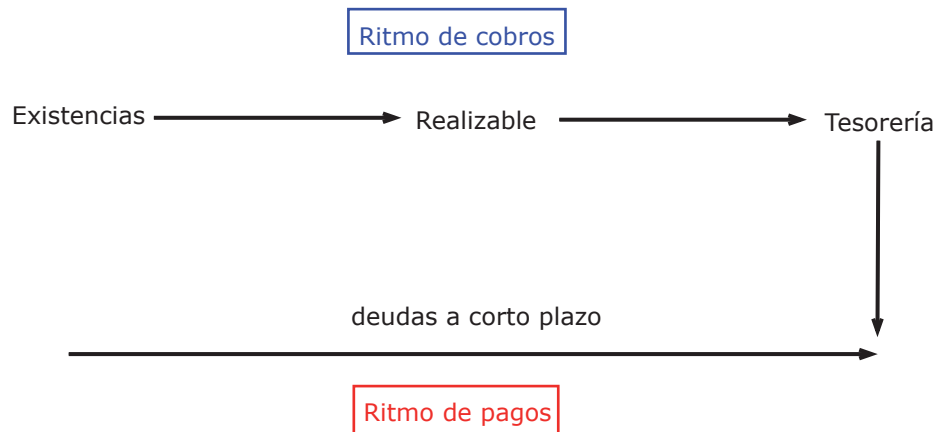
576. Inversiones a corto plazo de gran liquidez

### 58. Activos no corrientes mantenidos para la venta



## 10. El fondo de maniobra

En la empresa debe existir una relación entre el plazo de permanencia del activo y el plazo en que deber ser devueltos los fondos utilizados para financiar su adquisición: los activos no corrientes deben financiarse con capitales permanentes y los activos corrientes con pasivos corrientes.



El ritmo de cobros puede no ser capaz de asumir el ritmo de pagos, es necesario la existencia de un fondo de maniobra

Existen empresas que aunque tengan un fondo de maniobra negativo no tienen ningún problema de liquidez.

Cobran a los clientes antes de lo que pagan a los proveedores, y en ocasiones con una gran diferencia de tiempo.

Inditex, Carrefour, El Corte Inglés...funcionan como fondos de maniobra negativos y no sólo no tienen problemas financieros sino que obtienen una gran rentabilidad con ese funcionamiento.

El **fondo de maniobra** es la parte del activo corriente financiada con capitales permanentes.

$$FM = AC - PC$$

A medida que transcurre el ciclo de explotación de la empresa, las materias primas se transforman en productos, estos se venden y a continuación se cobran.

Con este efectivo la empresa espera afrontar las deudas corrientes, pero las deudas corrientes han de pagarse en menos de un año, mientras que no siempre todo el activo corriente se transforma en efectivo en este periodo.

**No siempre es fácil, rápido o barato convertir el activo corriente en dinero líquido**, por lo que para que no existan problemas de liquidez, debe tener suficiente dinero en efectivo para atender a los distintos pagos, siendo prudente que exista un fondo de seguridad que cubra los desajustes entre la corriente de cobros y la de pagos.

**ACTIVO**

Activo no corriente

Activo corriente

**NETO+PASIVO**

Capitales permanentes

Fondo de maniobra

Pasivo corriente

Es la parte de los capitales permanentes que financia el activo corriente

$$FM = \text{Capitales permanentes} - \text{Activo no corriente}$$

# 11. Análisis patrimonial y financiero

El balance es una radiografía de la salud de la empresa. Analizando su composición se extraen importantes conclusiones sobre su situación patrimonial y financiera.

Los ratios son muy útiles para obtener información, ya que muestran la proporción existente entre dos masas patrimoniales que guardan alguna relación. Se deben estudiar de manera conjunta, no aisladamente, sino comparándolos unos con otros y con periodos anteriores.

## El endeudamiento

La política de financiación implica tomar importantes decisiones. Por una parte se ha de decidir qué parte de la financiación será propia y cuál ajena. Esta proporción dependerá de diversos factores: facilidad de obtener créditos, rentabilidad esperada de la inversión, capacidad de asumir riesgos de los promotores...

Al analizar la deuda es crucial valorar su calidad, que dependerá principalmente del plazo de su vencimiento.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Neto} + \text{Pasivo}}$$

De forma muy general es recomendable que el **pasivo represente entre un 40% y un 60% del total de la financiación de la empresa**. Valores por encima del 60% pueden indicar poca autonomía financiera, ya que la mayor parte de la financiación es de terceros, mientras que por debajo del 40% se puede pecar de lo contrario, de no aprovechar la posibilidad de endeudarse para acometer inversiones que generen un mayor beneficio que coste tiene la deuda.

$$\text{Calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo}}$$

La calidad hace referencia al plazo de devolución de la deuda. **Cuanto más plazo, más calidad tiene la deuda**, por lo que para la empresa es bueno que este ratio sea lo más reducido posible. En caso de valores considerados altos o peligrosos, la empresa debería intentar renegociar con sus acreedores los plazos del vencimiento de la deuda.

# La liquidez

Los ratios miden la capacidad de la empresa para afrontar las deudas a corto plazo y evitar la **suspensión de pagos** (iliquidez a corto plazo).

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Es un ratio complementario del fondo de maniobra, a medida que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente (el fondo de maniobra es positivo), aumentan las posibilidades de afrontar las deudas en el corto plazo.

De forma general suele considerarse **adecuado que el activo corriente represente un 150%-200% del pasivo corriente**. Valores por debajo de este umbral pueden significar riesgos de insolvencia a corto plazo y resultados superiores excesiva liquidez (se está renunciando a invertirlo esos fondos en el proceso productivo o activos financieros, lo que origina un coste de oportunidad).

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este ratio muestra una información más detallada sobre la composición del activo corriente. Comparándolo con el de liquidez se pueden detectar problemas como el exceso de existencias.

Alcanzar el **100% es recomendable**, y de nuevo valores muy superiores indicarán pueden indicar infrautilización y valores muy bajos peligro de no poder afrontar los pagos.

$$\text{Acid Test} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Pasar "la prueba del ácido" significa superar la barrera definitiva. Este ratio evalúa la capacidad inmediata de pago de la empresa.

**Valores entre el 20%-30% se consideran adecuados**, para no incurrir ni en riesgos ni en costes graves de oportunidad.

En caso de que estos ratios se sitúen en zona peligrosa, puede ser recomendable para la empresa: atrasar pagos, adelantar cobros, renegociar la deuda y convertirla a largo plazo, ampliar el capital o vender activos.

# Solvencia

Los ratios de solvencia miden la capacidad para afrontar la financiación ajena.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Establece el número de euros de inversión de la empresa por cada euro que adeuda, mostrando la garantía ofrecida por la empresa para afrontar la financiación ajena.

Si el ratio es menor que 1, indica que los fondos propios son negativos, la empresa es insolvente, por lo que estamos ante una situación de **quiebra**.

El Banco de España para evaluar a Cajas de Ahorro y Bancos utiliza el ratio de solvencia = Fondos propios / Activo

Los ratios intentan estudiar a fondo la estructura financiera de la empresa, para detectar sus posibles desequilibrios.

En su estudio es importante distinguir entre:

- **Liquidez** (capacidad de afrontar las deudas a corto plazo).
- **Solvencia** (capacidad de afrontar las deudas a largo plazo).

¿Qué parte deuda y cuál propia?

¿Qué calidad tiene la deuda?

## NETO+PASIVO

Neto patrimonial

Pasivo no corriente

Pasivo corriente

Cómo se ha financiado

## 12. El concurso de acreedores

En términos legales, hasta el año 2004, cuando una empresa tenía problemas de “iliquidez” y no podía afrontar sus deudas a corto plazo estaba en “**suspensión de pagos**”. Si vendiendo todo su activo no podía afrontar el pasivo exigible (problemas de insolvencia) su situación era de “quiebra”.

A partir de la Ley 22/2003, de 9 de julio (“Ley Concursal”), vigente desde 1 de septiembre de 2004, a nivel legal ambos conceptos desaparecen y ante un problema de iliquidez o insolvencia se inicia un único procedimiento denominado **concurso**.

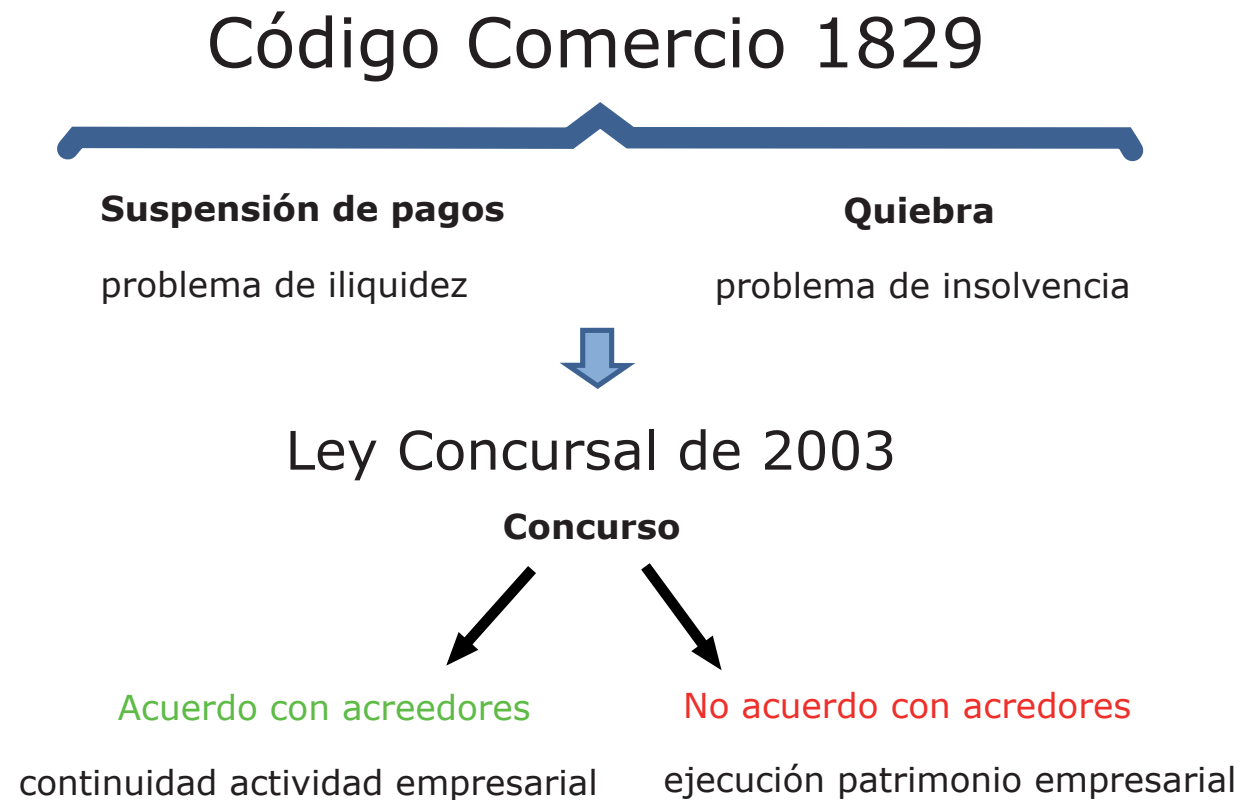
El concurso de acreedores es un proceso que sirve tanto para un problema de liquidez transitorio y leve del patrimonio de una persona física, como para la más grave y culpable insolvencia de una gran multinacional.

El concurso, a diferencia de la suspensión de pagos, puede ser **voluntario** (solicitado por el deudor) o **necesario** (a instancia de acreedor).

El **objetivo** principal es lograr que **la empresa conserve su patrimonio y su funcionamiento**, con el fin de que la actividad económica y la generación de riqueza para la sociedad no desaparezcan. Por ello en algunos casos los acreedores pueden tardar en cobrar o reducir la cantidad exigida.

Solo en casos excepcionales el concurso irá directamente a la ejecución de la empresa.

El concurso de acreedores se denomina “**bankruptcy**” en Estados Unidos, y con frecuencia es traducido erróneamente por “quiebra”, cuando no indica necesariamente una liquidación del patrimonio.



# 13. La cuenta de resultados

La cuenta de resultados (pérdidas y ganancias) informa del resultado económico obtenido por la empresa. El resultado modifica el valor patrimonial de la empresa, aumentando en caso de beneficio y disminuyendo si existe pérdida.

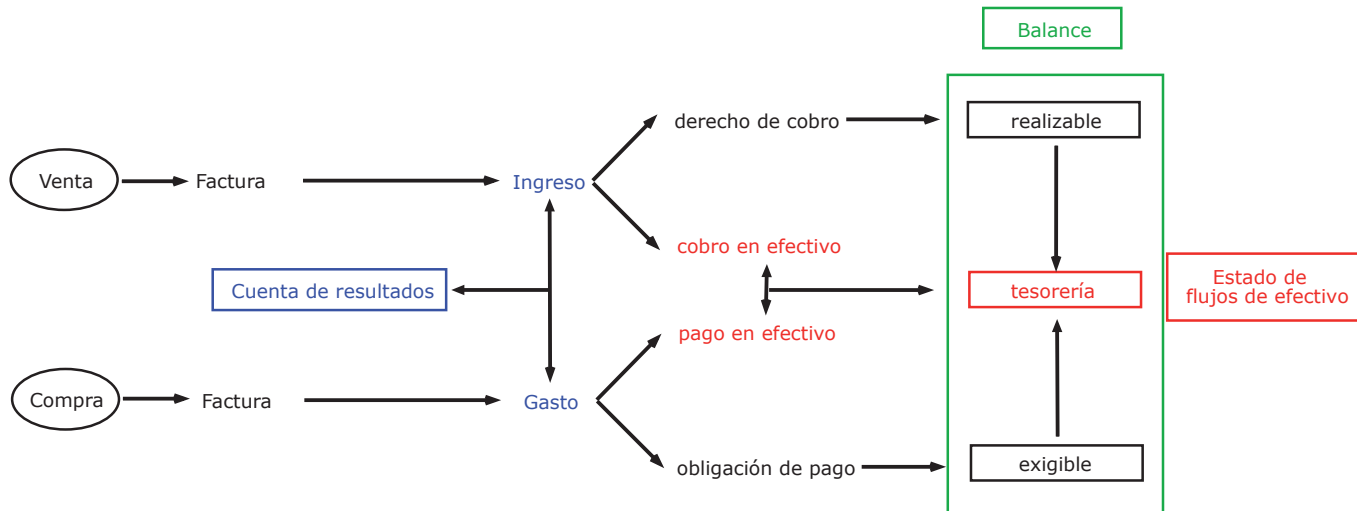
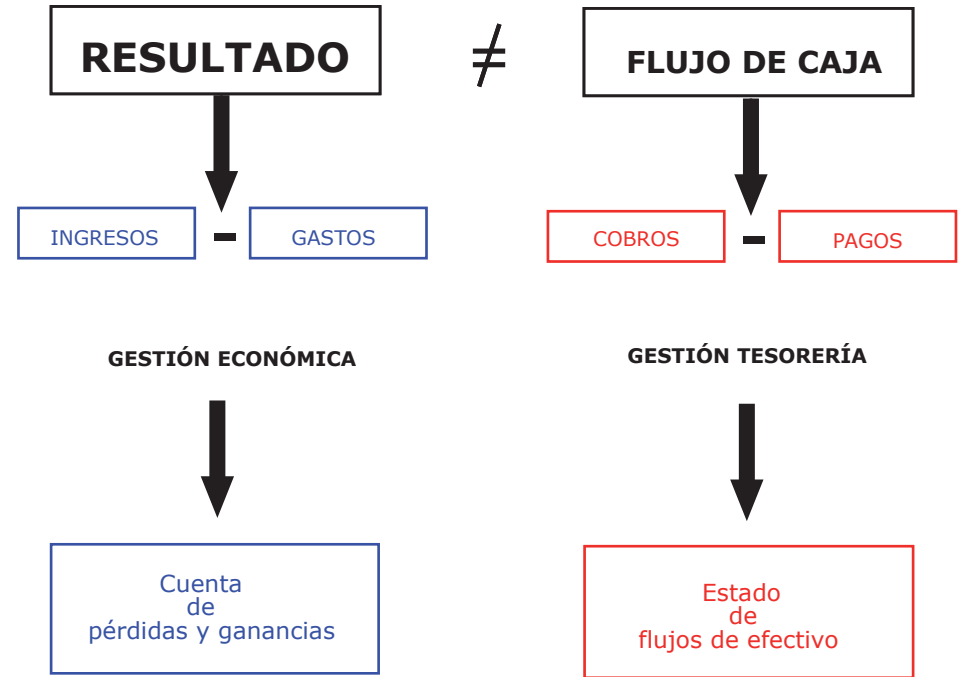
Es importante distinguirla del estado de flujos de efectivo (EFE), que recoge los movimientos y saldos de tesorería: las entradas y salidas de efectivo.

**Ingreso:** operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa (ventas, subvenciones...).

**Gasto:** operaciones que disminuyen el valor patrimonial de la empresa (salarios, teléfono...).

**Cobro:** entrada de flujo de dinero en la empresa.

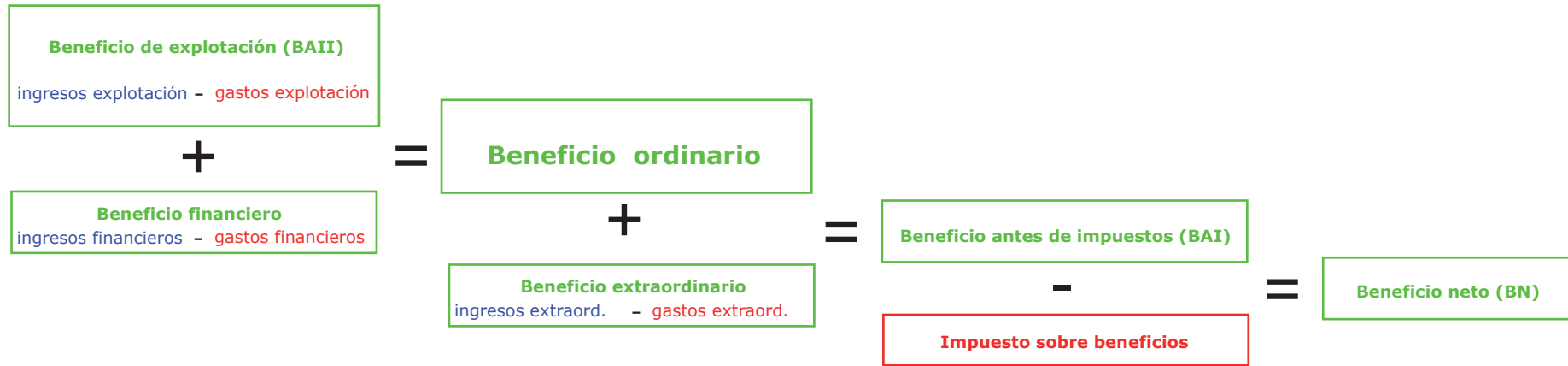
**Pago:** salida de flujo de dinero de la empresa.



Al producirse una **venta** se genera una **factura** que se refleja en la cuenta de resultados como un **ingreso**, con independencia de que se cobre al contado o quede pendiente de cobro.

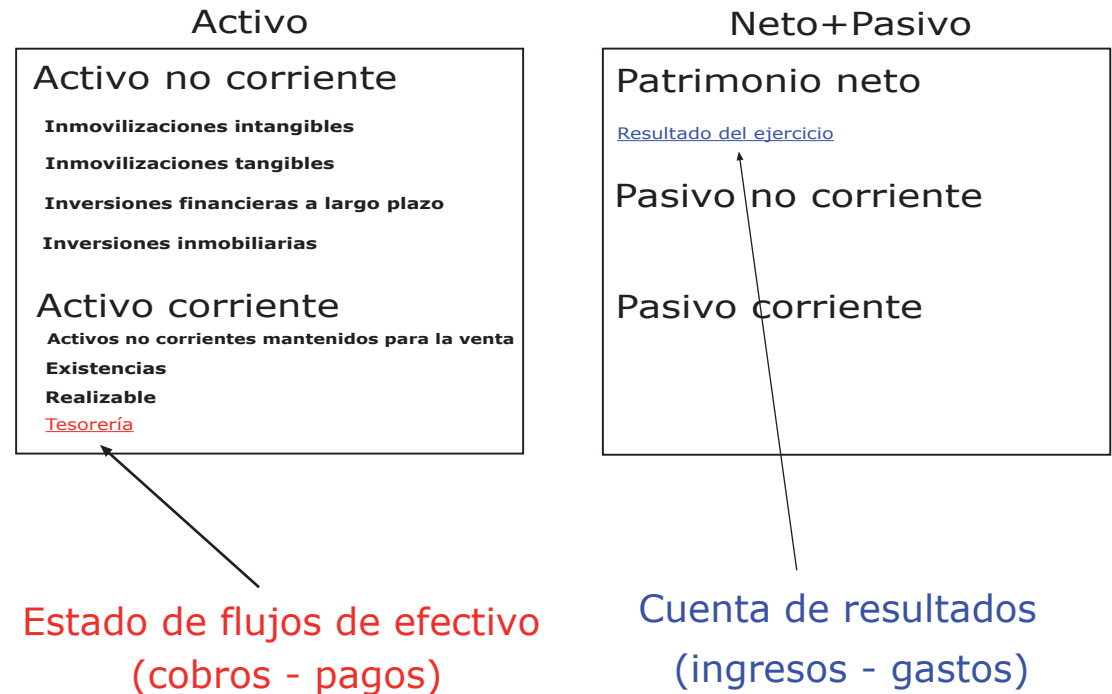
Cuando se produce una **compra** se computa en la cuenta de resultados como un **gasto**, independientemente del momento de pago.

# 14. Clases de resultados



## CLASES DE RESULTADO

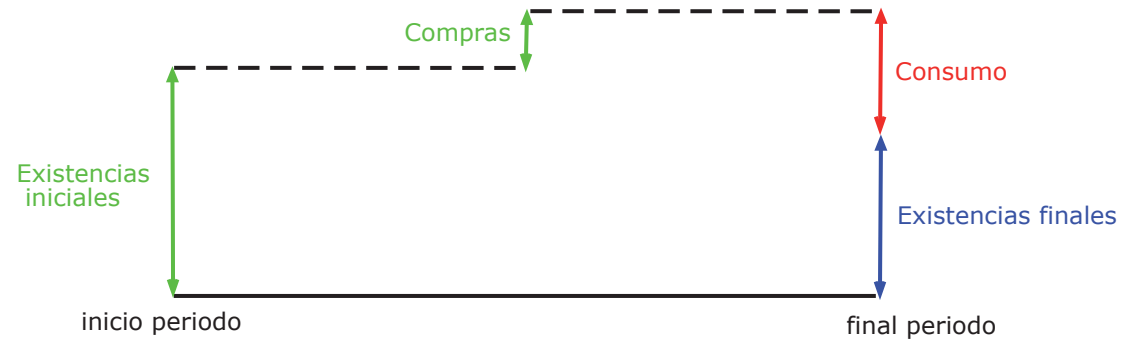
- **Resultado de explotación (BAII):**  
Ingresos menos los gastos de la actividad principal de la empresa.
- **Resultado financiero:**  
Ingresos y beneficios menos los gastos y pérdidas de carácter financiero.
- **Beneficio antes de impuestos (BAI):**  
Suma del resultado de explotación y del financiero.
- **Beneficio neto:**  
Procede de deducir del BAI el impuesto de sociedades.



# Resultado de explotación

## Gastos de explotación

- **Consumo:** coste de los productos vendidos (compras, devoluciones, rappels por compras y variación de existencias). La variación de existencias (VE) es la diferencia de las existencias al final de periodo (EF) y las existencias al inicio (EI).
- **Gastos de personal:** retribuciones, cuotas a la Seguridad Social y otros gastos de carácter social (sueldos y salarios, indemnizaciones, Seguridad Social a cargo de la empresa y otros gastos sociales).
- **Servicios exteriores:** servicios de naturaleza diversa (Arrendamientos, reparaciones y conservación, servicio de profesionales independientes, transportes, primas de seguros, servicios bancarios y similares, publicidad, propaganda y relaciones públicas, suministros y otros servicios).
- **Amortizaciones:** depreciación del activo no corriente de la empresa. A medida que el activo se desgasta, se va cargando a anualmente a la cuenta de resultados la cuenta Amortización inmovilizado, y se corrige su valor en el balance su valor con Amortización acumulada del inmovilizado.
- **Tributos:** importe tributos pagados a la Administración, excepto el de beneficios (Impuestos sobre bienes inmuebles...).



$$\text{Existencias iniciales} + \text{Compras} - \text{Consumo} = \text{Existencias finales}$$

$$\text{Existencias iniciales} + \text{Compras} - \text{Existencias finales} = \text{Consumo}$$

$$\text{Existencias finales} - \text{Existencias iniciales} = \text{Variación de existencias}$$

## Ingresos de explotación

- **Ventas:** entrega de bienes o servicios objeto de la actividad de la empresa (Ventas, devoluciones de ventas y rappels sobre ventas).
- **Ingresos accesorios:** procedentes de la gestión de recursos de la empresa (Ingresos por arrendamientos, ingresos por comisiones e ingresos por servicios al personal)
- **Subvenciones a la explotación:** concedidas con el fin de garantizar rentabilidades mínimas.



# Resultado financiero

## Gastos financieros

- **Intereses:** importe de intereses devengados por financiación ajena (intereses de deudas a c/p y l/p e intereses por descuento de efectos).
- **Descuento sobre ventas por pronto pago:** descuentos concedidos a clientes por pronto pago
- **Otros gastos financieros:** gastos financieros no recogidos en intereses o descuentos.
- **Pérdidas de inversiones financieras:** producidas por ser el valor de venta del título inferior al valor de compra.

## Ingresos financieros

- **Dividendos:** rentas procedentes de participaciones en capital de otras empresas.
- **Intereses:** importe de intereses devengados por prestar dinero a terceros (ingresos de valores de renta fija e ingresos de créditos a c/p y l/p).
- **Descuentos sobre compras por pronto pago:** descuentos de proveedores por pronto pago.
- **Beneficios de inversiones financieras:** producidos por ser el valor de venta del título superior al valor de compra.

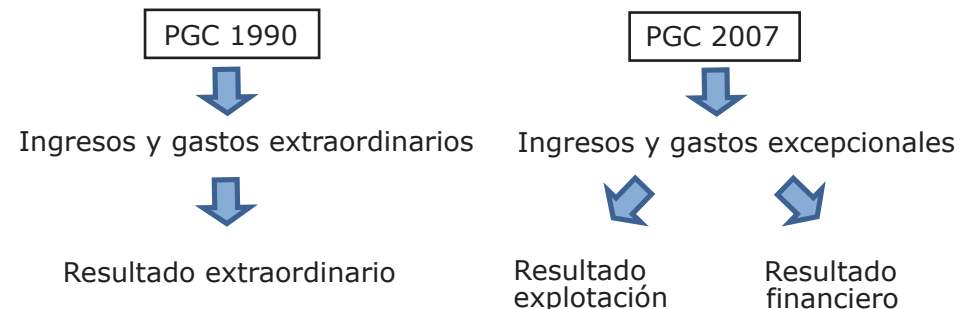
## De extraordinarios a excepcionales

El Plan General de Contabilidad de 2007 eliminó el denominado **resultado extraordinario**, que surgía de la **distinción entre los ingresos y gastos ordinarios** (considerados típicos de la actividad normal de la empresa), **de los ingresos y gastos extraordinarios** (atípicos).

Se consideraban **gastos extraordinarios** a las pérdidas incurridas por vender el inmovilizado por un valor inferior al del balance, incendios, multas fiscales...

Los **ingresos extraordinarios** eran los beneficios procedentes de ventas de inmovilizado, de inversiones financieras temporales u cualquier otro ingreso atípico y no frecuente.

La nueva nomenclatura los denomina excepcionales y, según su naturaleza, los integra como de explotación o financieros.



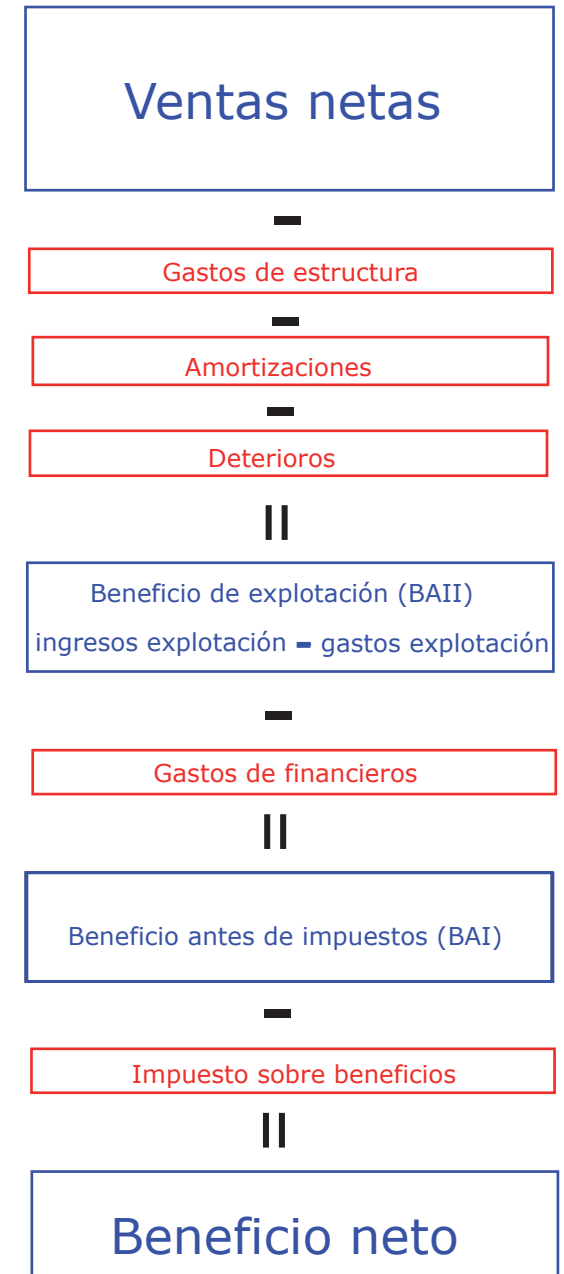
## 15. La cuenta de resultados analítica

Para analizar el resultado de la empresa se suele utilizar un formato distinto al oficial:

- **Ventas netas:** ingresos por la actividad propia de la empresa, deducidos los descuentos y bonificaciones en factura y los impuestos de dichas ventas.
- **Gastos proporcionales:** directamente imputables a las ventas (materias primas, portes...).
- **Margen bruto** = ventas netas- gastos proporcionales
- **Gastos de estructura:** gastos fijos (alquileres, sueldos...)
- **Amortizaciones:** desgaste del inmovilizado.
- **Deterioros:** Pérdida de valor de los activos.
- **Beneficio antes de intereses e impuestos** o BAI o EBIT (earnings before interests and taxes): recoge el resultado de la empresa sin tener en cuenta la estructura financiera.
- **Ingresos y gastos financieros:** relacionados con la actividad financiera de la empresa.
- **Beneficio antes de impuestos:** resultado teniendo en cuenta la estructura financiera.
- **Impuesto sobre beneficios:** importe que debe pagar en función del beneficio obtenido.
- **Resultado neto:** resultado final de la empresa.

**EBITDA**= Resultado operativo, es el Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization).

Es frecuentemente utilizado, ya que es muy útil para medir la capacidad de la empresa de generar fondos si no se tiene en cuenta la política de financiación, fiscalidad y las amortizaciones del inmovilizado.



# 16. Reflejo contable de la amortización

Los elementos del **activo no corriente** con el paso del tiempo se van deteriorando o quedando obsoletos, por lo que **pierden valor**.

Esta pérdida de valor se contabiliza anualmente como un gasto en la cuenta de resultados (aunque la empresa no realiza un desembolso explícito), pero no se refleja directamente como una disminución del activo en el balance, aparece como una cuenta de amortización acumulada.

La amortización recoge la depreciación y se refleja en ...

<b>Activo no corriente</b> 24000
Elementos de transporte 30.000
Amortización acumulada inmovilizado - 6.000

BALANCE

Corrige el valor del activo no corriente

<b>Resultado explotación</b>
Amortización inmovilizado - 2.000

CUENTA DE RESULTADOS

Se imputa anualmente como un gasto

## Ejemplo de cuenta de resultados

Ventas 100.000
- Compras 20.000
- Personal 10.000
- Alquileres 12.000



BAII = 48.000

Intereses cobrados: 4.000
Intereses pagados: - 6.000



B fin = -2.000

BAI = 46.000

Impuesto bfos = 14.800

Impuesto bfos = 14.800

BAI = 46.000 - Impuesto bfos = 14.800 = Impuesto bfos = 14.800

## 17. Cuenta de resultados abreviada

<b>Ventas netas</b>
-Gastos proporcionales (coste ventas)
<b>= Margen bruto</b>
- Gastos de estructura
- Deterioros
<b>+/- Ingresos y Gastos excepcionales</b>
<b>= BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA), ANTES DE AMORTIZACIONES, INTERESES E IMPUESTOS</b>
- Amortizaciones
<b>= BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII, EBIT)</b>
<b>+/- Ingresos y Gastos financieros</b>
<b>= BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>
- Impuestos sobre beneficios
<b>= RESULTADO DEL EJERCICIO</b>

<b>Ventas netas</b>
-Gastos proporcionales (coste ventas)
<b>= Margen bruto</b>
- Gastos de estructura
- Amortizaciones
- Deterioros
<b>+/- Ingresos y Gastos excepcionales</b>
<b>= BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)</b>
<b>+/- Ingresos y Gastos financieros</b>
<b>= BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>
- Impuestos sobre beneficios
<b>= RESULTADO DEL EJERCICIO</b>

<b>CUENTA DE RESULTADOS ABREVIADA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO</b>	
<b>Nº CUENTAS</b>	
700, 701, 702, 703, 704, 705, (706), (708), (709)	<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>
(6930), 71, 7930	<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.</b>
73	<b>3. Trabajos realizados por la entidad para su activo</b>
(600), (601), (602), 606, (607), 608, 609, 61, (6931), (6932), (6933), 7931, 7932, 7933	<b>4. Aprovisionamientos</b>
740, 747, 75	<b>5. Otros ingresos de explotación</b>
(64)	<b>6. Gastos de personal</b>
(62), (631), (634), 636, 639, (65), (694), (695), 794, 7954	<b>7. Otros gastos de explotación</b>
(68)	<b>8. Amortización del inmovilizado</b>
746	<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>
7951, 7952, 7955	<b>10. Excesos de provisiones</b>
(670), (671), (672), (690), (691), (692), 770, 771, 772, 790, 791, 792	<b>11. Deterioro y resultado por enajenación de inmovilizado.</b>
	<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)</b>
760, 761, 762, 769	<b>14. Ingresos financieros.</b>
660), (661), (662), (664), (665), (669)	<b>15. Gastos financieros.</b>
(663), 763	<b>16. Variaciones de valor razonable en instrumentos financieros.</b>
(668), 768	<b>17. Diferencias de cambio.</b>
(666), (667), (673), (675), (696), (697), (698), (699), 766, 773, 775, 796, 797, 798, 799	<b>18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.</b>
	<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18)</b>
	<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>
(6300), 6301, (633), 638	<b>19. Impuestos sobre beneficios.</b>
	<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)</b>

## 18. Principales cuentas de la cuenta de resultados (PGC 2008)

### Grupo 6 Compras y gastos

#### 60. Compras

- 600. Compras de mercaderías
- 601. Compras de materias primas
- 602. Compras de otros aprovisionamientos
- 606. Descuentos sobre compras por pronto pago
- 608. Devoluciones de compras y operaciones similares
- 609. Rappels por compras

#### 61. Variación de existencias

- 610. Variación de existencias de mercaderías
- 611. Variación de existencias de materias primas
- 612. Variación de existencias de otros aprovisionamientos

#### 62. Servicios exteriores

- 621. Gastos en investigación y desarrollo del ejercicio
- 621. Arrendamientos y cánones
- 622. Reparaciones y conservación
- 623. Servicio de profesionales independientes
- 624. Transportes
- 625. Primas de seguros
- 626. Servicios bancarios y similares
- 627. Publicidad, propaganda y relaciones públicas
- 628. Suministros
- 629. Otros servicios

#### 63. Tributos

- 630. Impuesto sobre beneficios
- 631. Otros tributos

#### 64. Gastos de personal

- 640. Sueldos y salarios
- 641. Indemnizaciones
- 642. Seguridad social a cargo de la empresa

#### 65. Otros gastos de gestión

- 650. Pérdidas de créditos comerciales incobrables
- 659. Otras pérdidas en gestión corriente

#### 66. Gastos financieros

- 661. Intereses de obligaciones y bonos
- 662. Intereses de deudas
- 663. Pérdidas de valoración de activos y pasivos financieros
- 665. Intereses de descuento de efectos y operaciones de factoring
- 667. Pérdidas de créditos no comerciales
- 668. Diferencias negativas de cambio
- 669. Otros gastos financieros

#### 67. Pérdidas de activos no corrientes y gastos excepcionales

- 678. Gastos excepcionales

#### 68. Dotaciones para amortizaciones

- 680. Amortización del inmovilizado intangible
- 681. Amortización del inmovilizado material
- 682. Amortización de las inversiones inmobiliarias

#### 69. Pérdidas por deterioro y otras dotaciones

- 690. Pérdidas por deterioro del inmovilizado intangible
- 691. Pérdidas por deterioro del inmovilizado material
- 692. Pérdidas por deterioro de las inversiones inmobiliarias
- 693. Pérdidas por deterioro de existencias
- 694. Pérdidas por deterioro de créditos por operaciones comerciales
- 695. Dotación a la provisión por operaciones comerciales
- 696. Pérdidas por deterioro de participaciones a largo plazo
- 697. Pérdidas por deterioro de créditos a largo plazo
- 698. Pérdidas por deterioro de participaciones de deuda a corto plazo

# Principales cuentas de la cuenta de resultados (PGC 2008)

## Grupo 7 Ventas e ingresos

### 70. Ventas de mercaderías, de producción propia, de servicios, etc.

- 700. Venta de mercaderías
- 701. Venta de productos terminados
- 705. Prestación de servicios
- 706. Descuentos sobre ventas por pronto pago
- 708. Devoluciones de ventas y operaciones similares
- 709. Rappels por ventas

### 71. Variación de existencias

- 712. Variación de existencias de productos terminados

### 73. Subvenciones, donaciones y legados

### 75. Otros ingresos de gestión

- 752. Ingresos por arrendamientos
- 759. Ingresos por servicios diversos

### 76. Ingresos financieros

- 762. Ingresos de créditos
- 768. Diferencias positivas de cambio
- 769. Otros ingresos financieros

## 77. Beneficios de activos no corrientes e ingresos excepcionales

- 778. Ingresos excepcionales

### 79. Excesos y aplicaciones de provisiones y de pérdidas por deterioro

- 790. Reversión del deterioro del inmovilizado intangible
- 791. Reversión del deterioro del inmovilizado material
- 792. Reversión del deterioro de las inversiones inmobiliarias
- 793. Reversión del deterioro de existencias
- 794. Reversión del deterioro de créditos comerciales
- 795. Exceso de provisiones
- 796. Reversión del deterioro de participaciones y valores representativos de deuda a largo plazo
- 797. Reversión del deterioro de créditos a largo plazo.
- 799. Reversión del deterioro de créditos a corto plazo

# 19. La rentabilidad

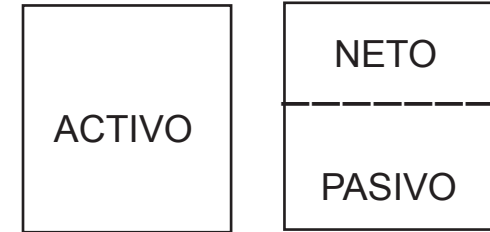
Un dato crucial para la empresa es conocer su rentabilidad, el grado de eficiencia con que utiliza sus recursos para generar ingresos. La rentabilidad muestra una relación entre beneficios obtenidos e inversión realizada

<b>Ventas netas</b>
- Gastos proporcionales (coste ventas)
<b>= Margen bruto</b>
- Gastos de estructura
- Deterioros
<b>= BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA), ANTES DE AMORTIZACIONES, INTERESES E IMPUESTOS</b>
- Amortizaciones
<b>= BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII, EBIT)</b>
+/- Ingresos y Gastos financieros
<b>= BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>
- Impuestos sobre beneficios
<b>= RESULTADO DEL EJERCICIO</b>



BENEFICIO

INVERSIÓN



La **rentabilidad económica** o ROI (return on investment):

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{ACTIVO}}$$

Es deseable que sea lo mayor posible, y en concreto mide:

- La eficacia del activo independientemente de cómo esté financiado.
- La capacidad de la empresa para remunerar a los recursos financieros utilizados.

La **rentabilidad financiera** o ROE (return on equity):

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{NETO PATRIMONIAL}}$$

Es deseable que sea lo mayor posible, y en concreto mide:

- El rendimiento obtenido por el capital invertido de los socios.

## 20. La financiación de la empresa

La función financiera busca optimizar tanto la captación de fondos como la aplicación de los mismos.

Cuando una empresa se encuentra en una fase de crecimiento con nuevos proyectos de inversión, debe resolver la disyuntiva de decidir cuáles son los proyectos más rentables que debe acometer y qué tipo de recursos financieros utilizar.

El pasivo y el neto representan cómo se financia la empresa, el origen de los fondos que se aplican en la estructura económica (el activo).

Las fuentes de financiación se pueden clasificar desde diferentes criterios:

- **Propiedad de los fondos.**

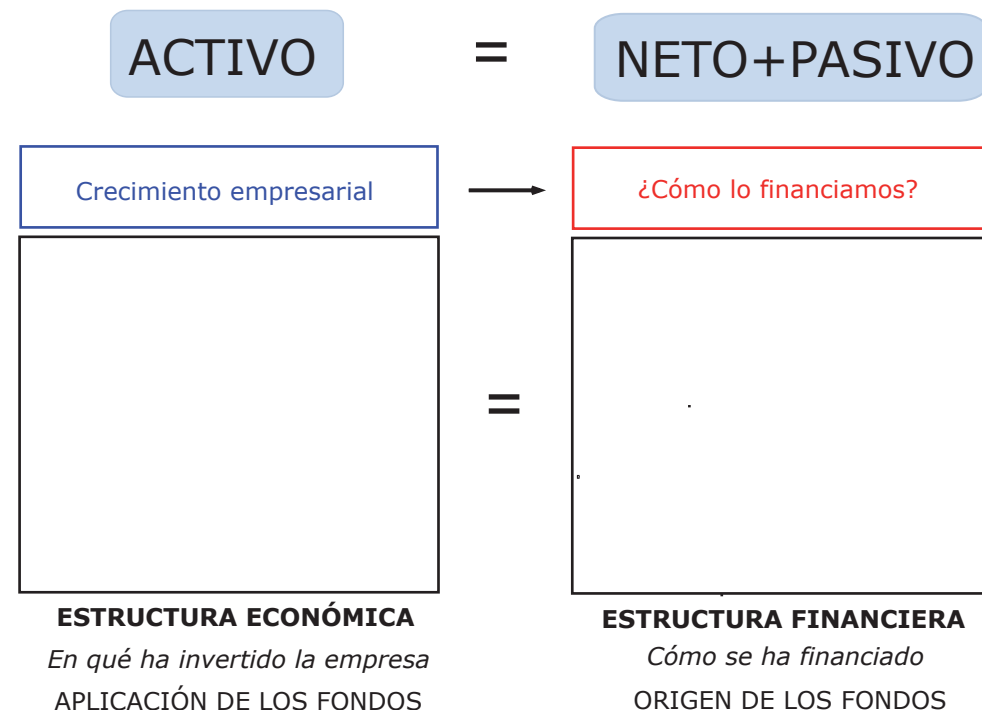
Financiación propia (capital, beneficios no distribuidos...) o ajena (préstamos bancarios...).

- **Permanencia.**

Recursos permanentes (neto y exigible a largo plazo) o recursos a corto plazo (pasivo corriente).

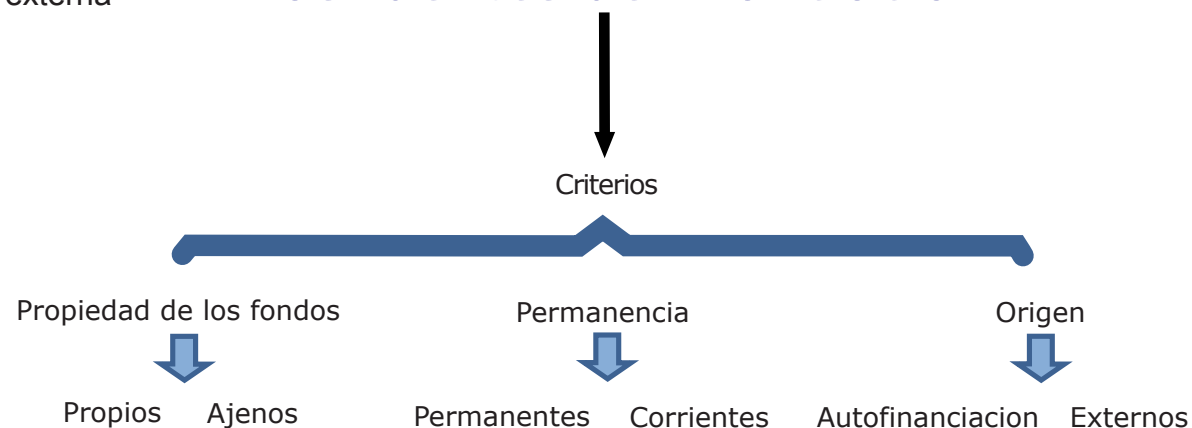
- **Origen.**

Autofinanciación (la propia empresa se financia), o financiación externa (los fondos proceden del exterior).



Las aportaciones de los socios son financiación propia según la propiedad, pero externa según el origen.

### Las fuentes de financiación





# 21. La financiación a corto plazo

Son las obligaciones de pago que tienen un plazo de vencimiento inferior al año:

## Préstamo

El prestamista entrega una cantidad de dinero al prestatario, que debe devolver esa cantidad (principal) en el plazo estipulado, más los intereses pactados.

## Crédito

El cliente o deudor tiene a su disposición fondos hasta un límite determinado. Se pagan intereses por el capital que efectivamente se utilice de la línea de crédito.

## Descuento bancario

Abono anticipado de un derecho de cobro. La entidad financiera adelanta el pago, pero descuenta del total intereses, gastos y comisiones.

En caso de que llegado el momento el deudor no pague, la entidad financiera reclama la devolución del abono adelantado más gastos y comisiones.

## Factoring

La empresa de factoring (“el factor”), compra el derecho de cobro asumiendo los riesgos del impago. Su coste es más elevado que el descuento bancario.

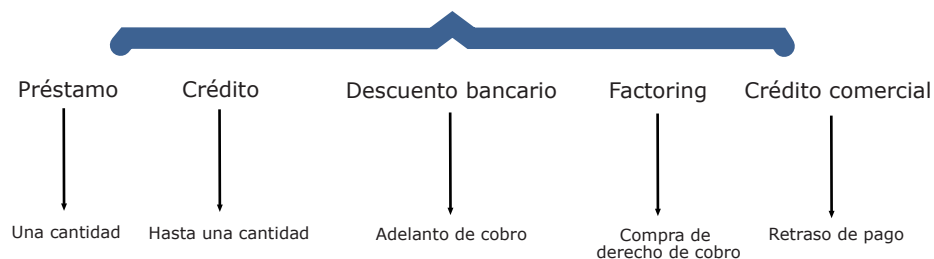
La empresa cede por tanto la gestión de sus cobros.

No confundir con el confirming (“reverse factoring”), en el que se cede a una empresa la gestión de los pagos.

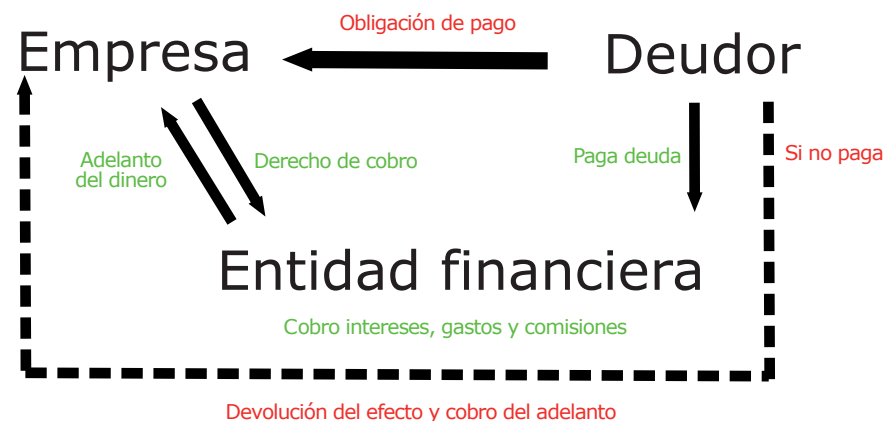
## Crédito comercial

Muchas compras no se abonan en el acto, por lo que durante el tiempo los proveedores están financiando a la empresa.

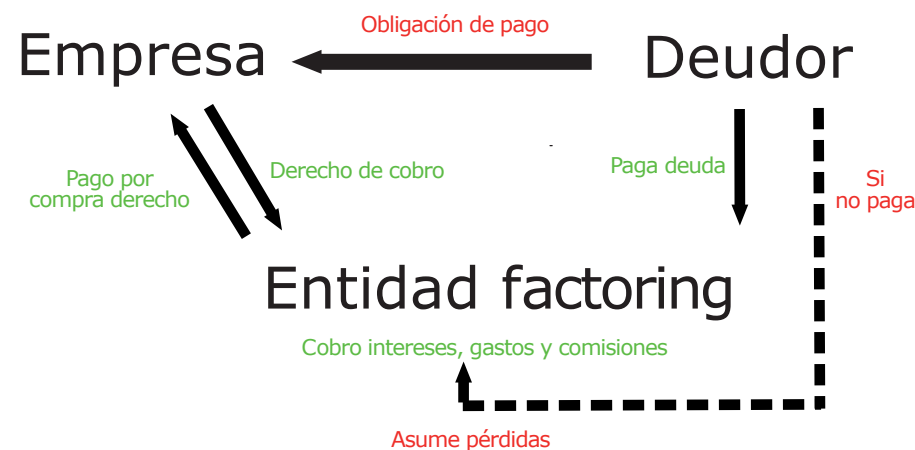
### Tipos



## Descuento bancario



## Factoring



## 22. Financiación a largo plazo

Si el plazo de vencimiento es superior a un año hablamos de financiación a largo plazo. Se distingue entre la **propia y la ajena**.

### Fuentes de financiación propia

No tienen plazo de amortización establecido, los acreedores son los propietarios de la empresa.

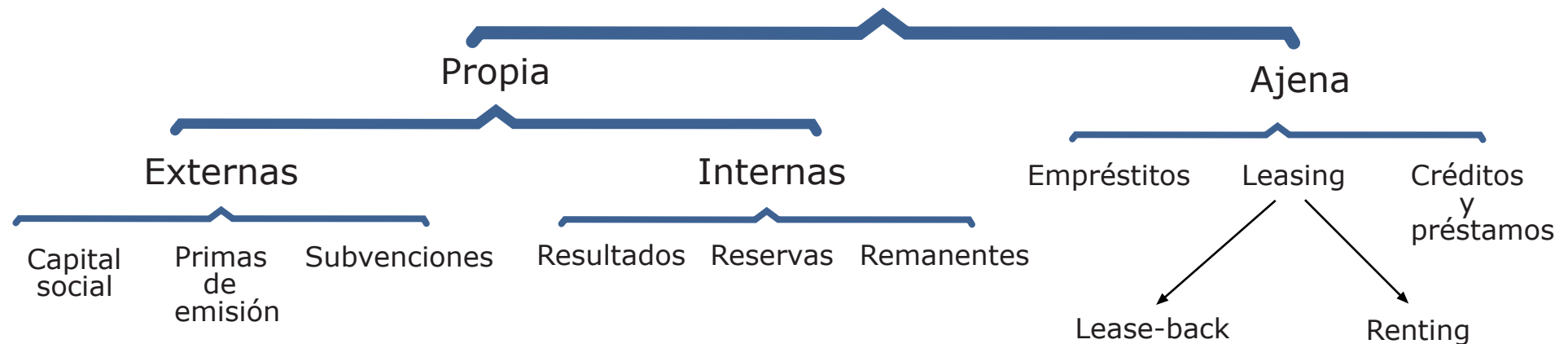
#### Aportaciones externas (no generadas por la empresa)

- El **capital social**. Inicialmente se constituye con las aportaciones de los socios. Si la empresa necesita financiación puede ampliar su capital social, mediante nuevas aportaciones, de los socios actuales o captando nuevos.
- Las **primas de emisión de acciones**. Mayor importe del valor de emisión de las nuevas acciones respecto el valor nominal.
- Las **subvenciones**. Aportaciones de instituciones que apoyan el crecimiento empresarial en determinada zona o sector.

#### Aportaciones internas (generadas por la empresa)

- **Resultados**. Beneficio obtenido por la empresa
- **Reservas**. Son beneficios obtenidos por la empresa y que no han sido distribuidos entre sus propietarios.
- **Remanentes**. Beneficio que no ha sido repartido ni aplicado, porque todavía no se tiene claro su fin.

## Financiación a l/p

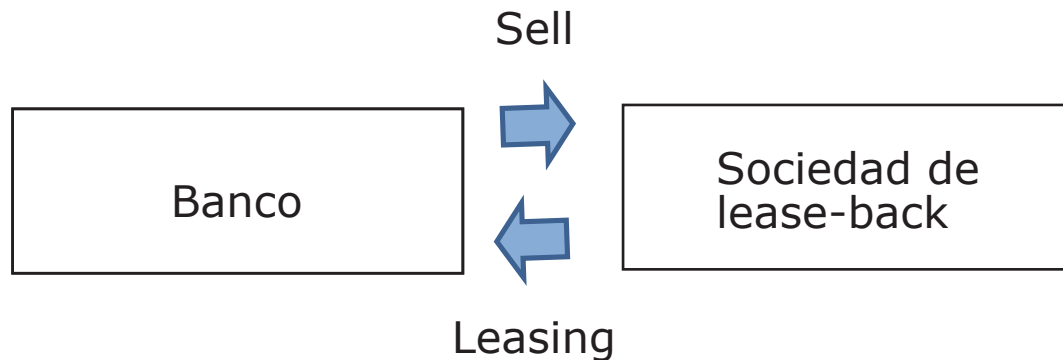


## 23. Fuentes de financiación ajena

---

Implican un plazo de amortización y el abono de intereses.

- **Empréstitos.** Préstamo dividido en fracciones denominadas bonos. Si se emiten a menos de 18 meses se denominan letras o pagarés y cuando el plazo es superior a los 10 años obligaciones. En otros países a todos los activos de renta fija con plazo superior a un año se les llama bonos.
- **Arrendamiento financiero (leasing).** Contrato mediante el que un arrendador alquila un bien a una empresa (arrendatario), a cambio de unas cuotas y con opción de compra al final del período. Permite disponer de activos sin necesidad tener fondos propios.
- **Lease-back (retroleasing).** El titular del bien lo vende a una entidad de leasing (de esta forma obtiene liquidez) y realiza un contrato de leasing (dispone del uso del bien) con opción de compra.
- **Créditos y préstamos a largo plazo.**
- **Renting.** Servicio integral de alquiler de bienes sin opción de compra, por el que se paga una cuota fija durante la vigencia del contrato, incluyendo todos los servicios de mantenimiento, seguros...



**“Sell and lease back”** en el sector bancario español

En el año 2007 el Banco Santander vendió inmuebles por 4.000 millones para alquilarlos después. En el 2009 le imitaron BBVA y Banco Pastor.

## 24. Los recursos propios

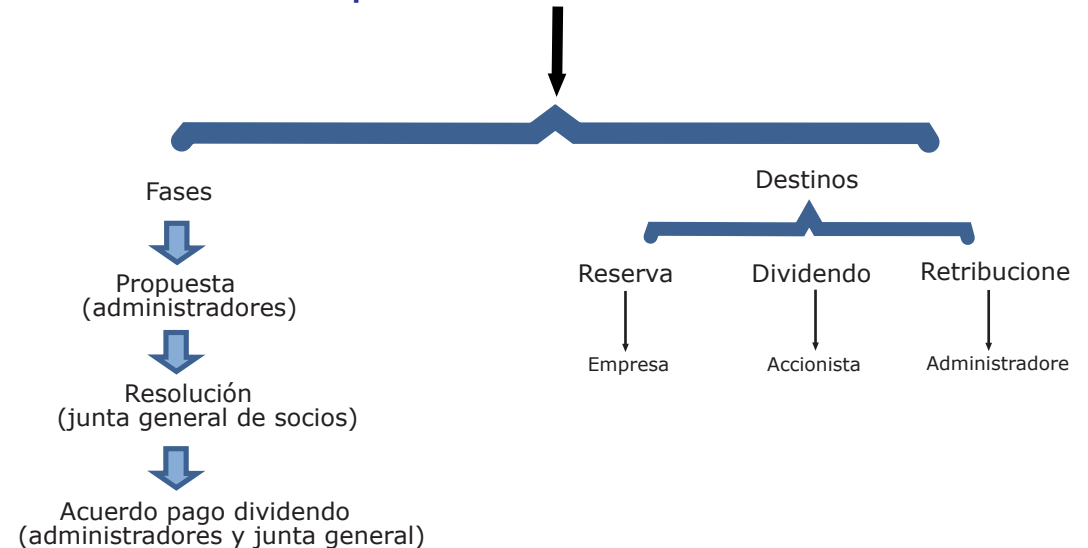
Los recursos propios principalmente proceden de las aportaciones sociales y de los beneficios no repartidos (reservas):

- El **capital social** (aportaciones socios)
- La **aplicación del resultado**.

### Fases de la aplicación del resultado:

- Propuesta de aplicación por los administradores.
- Resolución por la junta general.
- Acuerdo de pagos de dividendos a cuenta por administradores y junta general.

### La aplicación del resultado



En qué se aplica el resultado:

#### - Reserva legal

Obligatoria. Siempre que haya beneficio hay que dotarla con un 10% del beneficio hasta que alcance el 20% del capital social.

#### - Reservas especiales

Existen otros tipos de reservas como las estatutarias, las de acciones propias aceptadas como garantía o las de capital amortizado, que también son obligatorias.

#### - Dividendos activos

Parte del beneficio abonado a los accionistas. Necesario cubrir primero las reservas de carácter obligatorio antes de proceder al reparto.

#### - Reservas voluntarias

Constituidas libremente por la empresa.

#### - Retribución a los administradores.

## 25. La autofinanciación

La autofinanciación es la capacidad de generar recursos financieros para garantizar tanto el mantenimiento de sus inversiones como el crecimiento. Existe autofinanciación de **mantenimiento** del patrimonio empresarial (amortizaciones, provisiones y deterioros de valor) y la de **enriquecimiento** (beneficios no distribuidos).

### Amortizaciones, provisiones y deterioros de valor

Los elementos del activo de la empresa pueden sufrir variaciones en su valor. Estas variaciones pueden ser negativas, que se reflejan en una disminución temporal o definitiva de su valor inicial, o positivas, que suponen una revalorización normalmente originada por la actualización de su valor en el mercado.

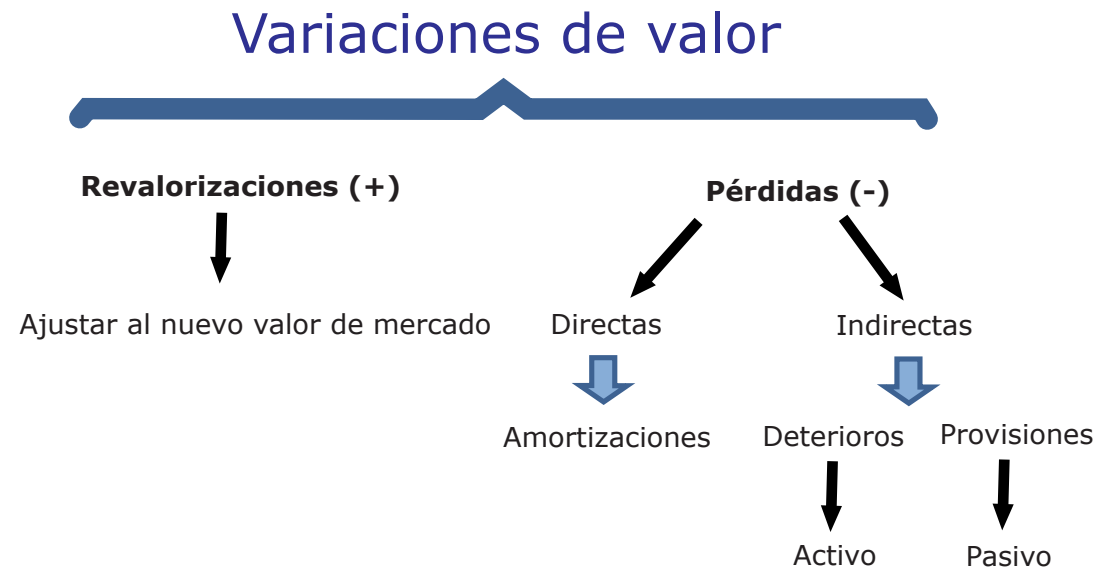
#### - Negativas

- a) Directas: Cuando se produce una disminución real del valor del inmovilizado en el Balance de la Empresa. Se realizan mediante las “**amortizaciones**”, que recogen esta depreciación.
- b) Indirectas: Cuando se produce una disminución temporal o transitoria, y que puede, o no, convertirse finalmente en una pérdida real de valor. Las fondos que la empresa reserva para afrontar estas posibles pérdidas de valor se denominan “**deterioro del valor**” si son de activo, y las de pasivo “**provisiones**”.

#### - Positivas

Mientras que la mayor parte de los elementos del inmovilizado material se deprecian por el tiempo o por el uso, otros ganan en valor en función de su precio en el mercado en cada momento.

La revalorización de los bienes se realiza mediante la actualización del valor a su precio actual en el mercado, aunque no es habitual hacerla.



# Componentes de la autofinanciación

Las amortizaciones, las provisiones y los deterioros de valor se contabilizan como un gasto de ejercicio (cuenta de resultados), pero no implican una salida de fondos, por lo que son utilizadas para financiar la estructura económica.

Dentro de autofinanciación debemos distinguir la que **se destina a mantener** la estructura productiva (amortizaciones y provisiones y deterioros de valor), de la que **supone un enriquecimiento** neto de la empresa (beneficio de la actividad).

## Tipos autofinanciación



### Ventajas autofinanciación

- Proporciona solidez a la estructura financiera.
- Permite crecer sin recurrir a endeudamiento.
- Aumenta la capacidad de endeudamiento.

### Inconvenientes autofinanciación

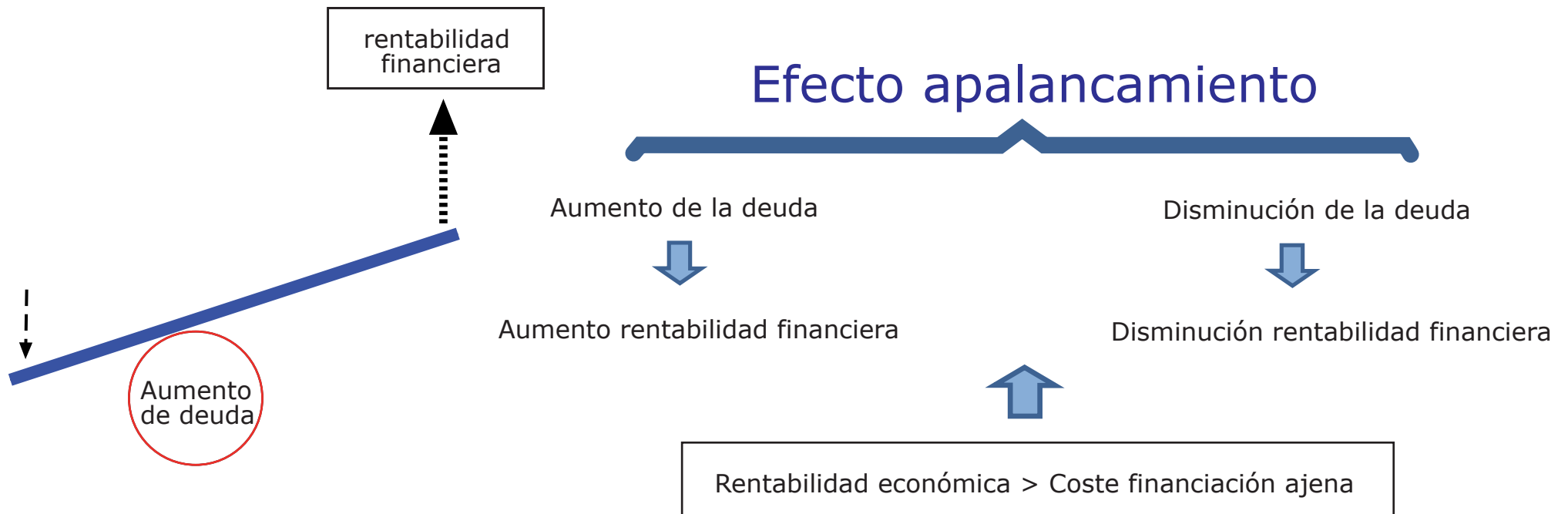
- Financiación de proyectos poco rentables
- Rechazo a endeudarse.
- Mayor retención de beneficios → ▼ dividendo

## 26. El apalancamiento financiero

El término procede del efecto positivo de la palanca y refleja la posibilidad de hacer una inversión mayor que los fondos propios disponibles, de modo que empleando una mayor cantidad de pasivo exigible, se abarca una mayor posibilidad de pérdida o ganancia.

Para que compense endeudarse, la rentabilidad obtenida por la empresa debe ser superior al coste de los recursos financieros utilizados.

**Apalancamiento financiero:** uso de la deuda para financiar el activo con la esperanza de que el aumento del beneficio compense el aumento de los costes financieros.



## Ejemplo de apalancamiento financiero

Una empresa que está evaluando la forma de financiar su activo de 2.000 €.

La financiación ajena tiene un coste del 10%, y se plantea 4 posibilidades de configurar su estructura financiera.

Si su BAII estimado es de 300 € (es independiente de la estructura financiera), ¿qué rentabilidad financiera obtiene para cada alternativa?

	<b>A</b> (0% AJENO)	<b>B</b> (25% AJENO)	<b>C</b> (50% AJENO)	<b>D</b> (75% AJENO)
BII	300	300	300	300
COSTES FINANCIEROS	0	50	100	150
BAI	300	250	200	150
Impuesto (30% s BAI)	90	75	60	45
BENEFICIO NETO	210	175	140	105
Rentabilidad económica	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Rentabilidad financiera	10,50%	11,67%	14,00%	21,00%

Es independiente de la estructura financiera

A mayor deuda mayores costes financieros y menor beneficio neto

Es independiente de la estructura financiera

Se produce apalancamiento financiero

Como la **rentabilidad financiera aumenta al aumentar la deuda**, estamos ante **apalancamiento financiero positivo**. Para ello es necesario que la rentabilidad económica (en este caso 15%) sea superior al coste de los recursos financieros ajenos empleados (el 10% en el ejemplo).



## 27. Las inversiones

Continuamente la empresa ha modernizarse y crecer, tomando decisiones importantes que afectan a su estructura económica. Cuando se presentan varias alternativas de inversión, ha de ser capaz de evaluarlas para lo que conviene conocer conceptos básicos financieros.

Inversión significa formación de capital. El capital está constituido por todos los bienes utilizados para la producción: terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, marcas, equipos... La empresa aumenta su capital cuando invierte en sus activos tangibles e intangibles, y lo hace con el fin de aumentar o mantener su capacidad económica.

### Tipos de inversión

#### Naturaleza

- Tangible.
- Intangible.

#### Objeto

- Equipo industrial.
- Materias primas.
- Equipo de transporte.
- Empresas completas o participación accionarial.

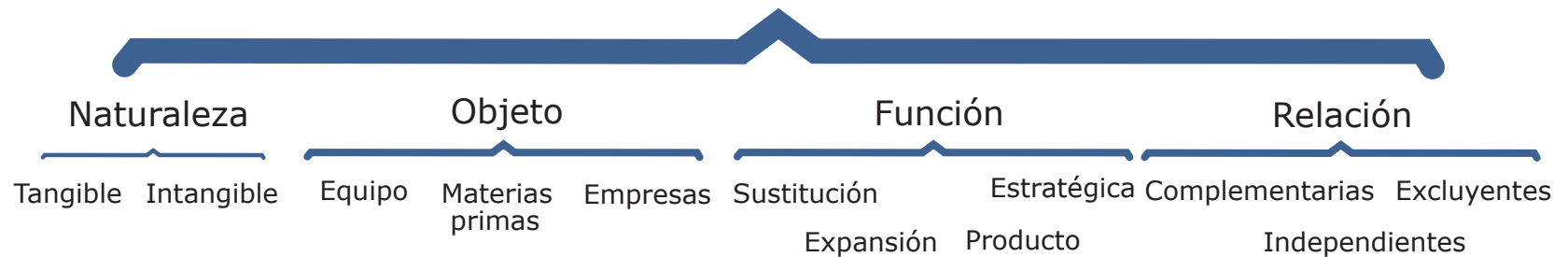
#### Función

- Sustitución o reemplazo (renovar y actualizar los equipos).
- Expansión (crecer o acceder a nuevos mercados).
- Producto (mejorar los productos o ampliar la gama).
- Estratégicas (reducir riesgos causados por los avances tecnológicos, la competencia, los cambios sociales...).

#### Relación

- Complementarias.
- Independientes.
- Excluyentes.

## Tipos de inversiones



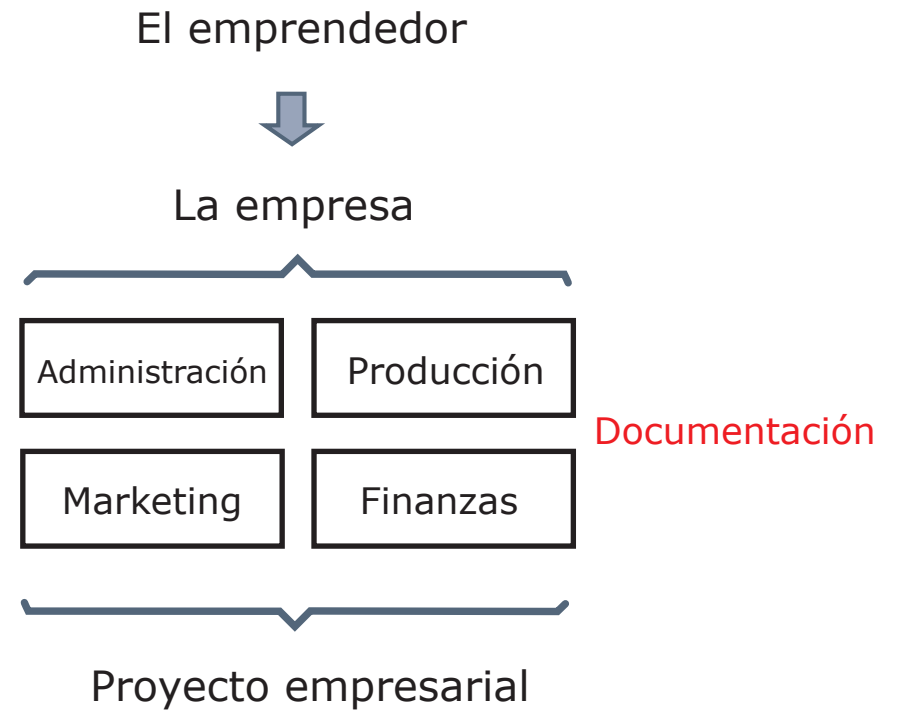
La inversión está condicionada por:

- **Rentabilidad** esperada
- **Riesgo** aceptado
- **Horizonte** temporal

# Documentación



Recursos humanos



# Documentación

---

1. La comunicación
2. La comunicación escrita
3. El sobre
4. Estructura general de los documentos
5. La carta comercial
6. La carta comercial moderna
7. La carta de empleo
8. Curriculum vitae
9. Instancia
10. Saluda
11. Certificado
12. Declaración jurada y oficio
13. La comunicación electrónica
14. Estructura del correo electrónico
15. El proceso de compraventa
16. El pedido
17. El albarán
18. La factura
19. El recibo
20. La letra de cambio
21. El cheque
22. El pagaré
23. La contratación laboral
24. El salario
25. Estructura del recibo de salarios
26. Bases de cotización
27. El finiquito



# 1. La comunicación

Los seres humanos nos expresamos mediante la palabra, por lo que es importante, tanto a nivel personal como profesional, dominar la expresión oral y escrita.

**Comunicar** es transmitir una información a alguien.

En la comunicación, lo más importante es que el receptor entienda el mensaje que queremos transmitir.

## La comunicación oral

Para ser eficaces debemos intentar ser:

- Cortés. Saludar, presentarse, despedirse con educación...
- Claro. Evitar expresiones excesivamente técnicas o formales que dificulten al receptor entender correctamente el mensaje.
- Cercano. Intentar utilizar un lenguaje en primera persona que transmita proximidad y sea cómodo para el receptor.
- Breve y preciso. No hablar más de lo necesario e intentar ser franco y concreto.

## La comunicación oral



Cortés, clara, cercana, breve y precisa

### La mirada , el tono y los gestos

La mirada deber ser sincera y orientada a los ojos del interlocutor. Algunas personas, por timidez, evitan mirar a los ojos. Pero hay que esforzarse en hacerlo (siempre en actitud tranquila, nunca agresiva), ya que de lo contrario podríamos transmitir desconfianza.

El tono de voz y los gestos, deben servir de apoyo a nuestras palabras.

## 2. La comunicación escrita

En su actividad mercantil la empresa se relaciona con otras empresas, personas o entidades.

La correspondencia comercial transmite la imagen de la empresa, por lo que debe cuidarse su presentación en extremo.

**Comunicar** es transmitir una información a alguien.

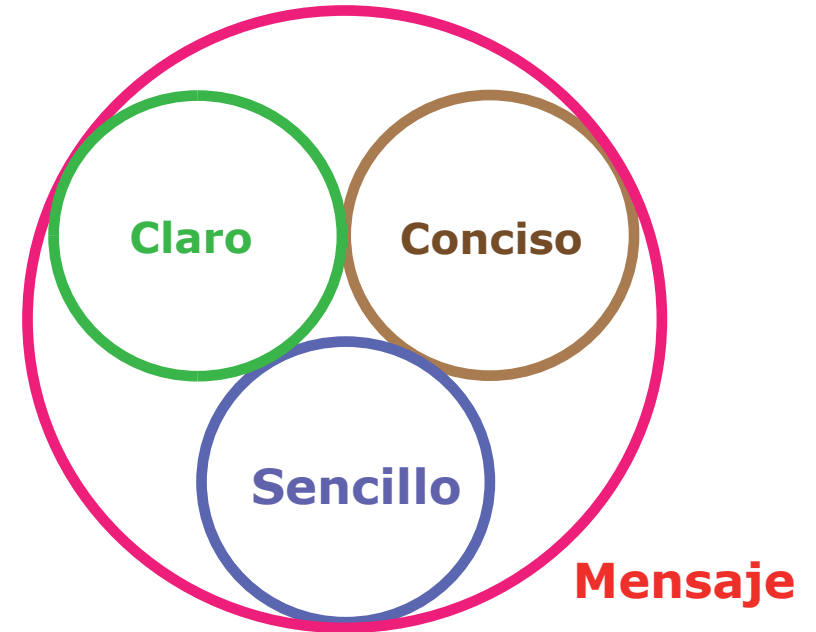
### El lenguaje escrito

Los tres principios fundamentales de un mensajes son:

- **Claridad.** No debe ofrecer dudas sobre su significado.
- **Concisión.** Breve y directo, con frases cortas y párrafos breves.
- **Sencillez.** Explicar con precisión pero sin frases enrevesadas,

Además, seleccionar cuidadosamente el lenguaje utilizado:

- No cometer faltas de **ortografía**. Se debe emplear los correctores ortográficos de los procesadores de texto, y en caso de dudas el diccionario de la RAE.
- Utilizar un **lenguaje positivo**. Evitar en la medida de lo posible la utilización de “no”, “nunca”...transmite una imagen negativa.
- Emplear un **vocabulario amplio**, utilizando sinónimos para no repetir los mismos verbos.
- Utilizar **distintos párrafos para distintas ideas**. De esta forma se ordena mejor y la información y se favorece la lectura ágil.
- Evitar expresiones excesivamente técnicas o formales que dificulten al receptor entender correctamente el mensaje.



### Las formas anticuadas

El abuso de formas antiguas de expresión origina pesadez en la lectura. Algunas formas que deben evitarse son:

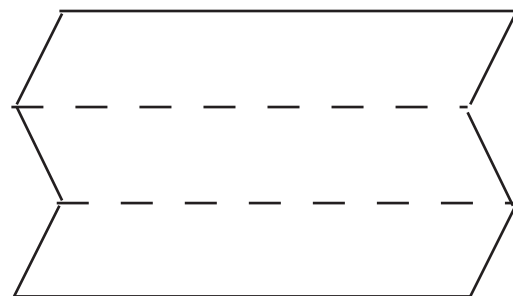
- Le estaríamos profundamente agradecidos.
- Y para que conste a los efectos oportunos.
- Pongo en su conocimiento.
- Muy señor mío.
- A la mayor brevedad posible...

### 3. El sobre

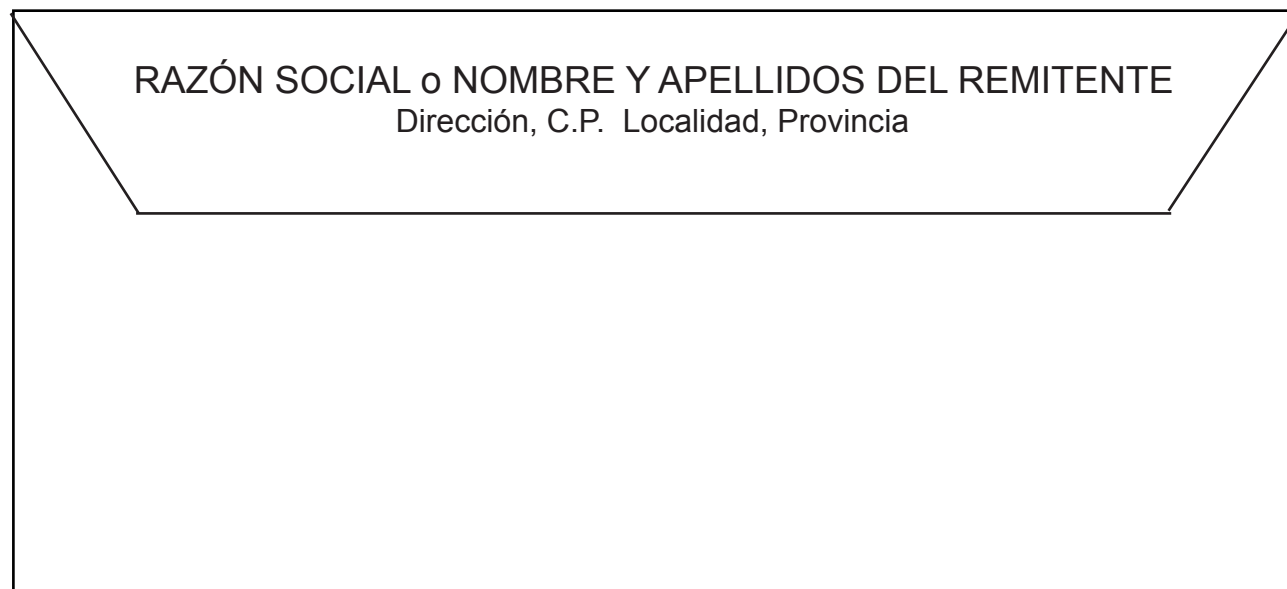
---



**Correos**, establece las dimensiones legales de los sobres.



La carta se suele doblar en tres partes, con el contenido hacia dentro.



## 4. Estructura general de los documentos

Normalmente los datos de la persona que emite el documento. En comunicaciones dirigidas a particulares, suelen figurar también los datos del destinatario



# INICIO

Explicación del motivo de la comunicación.



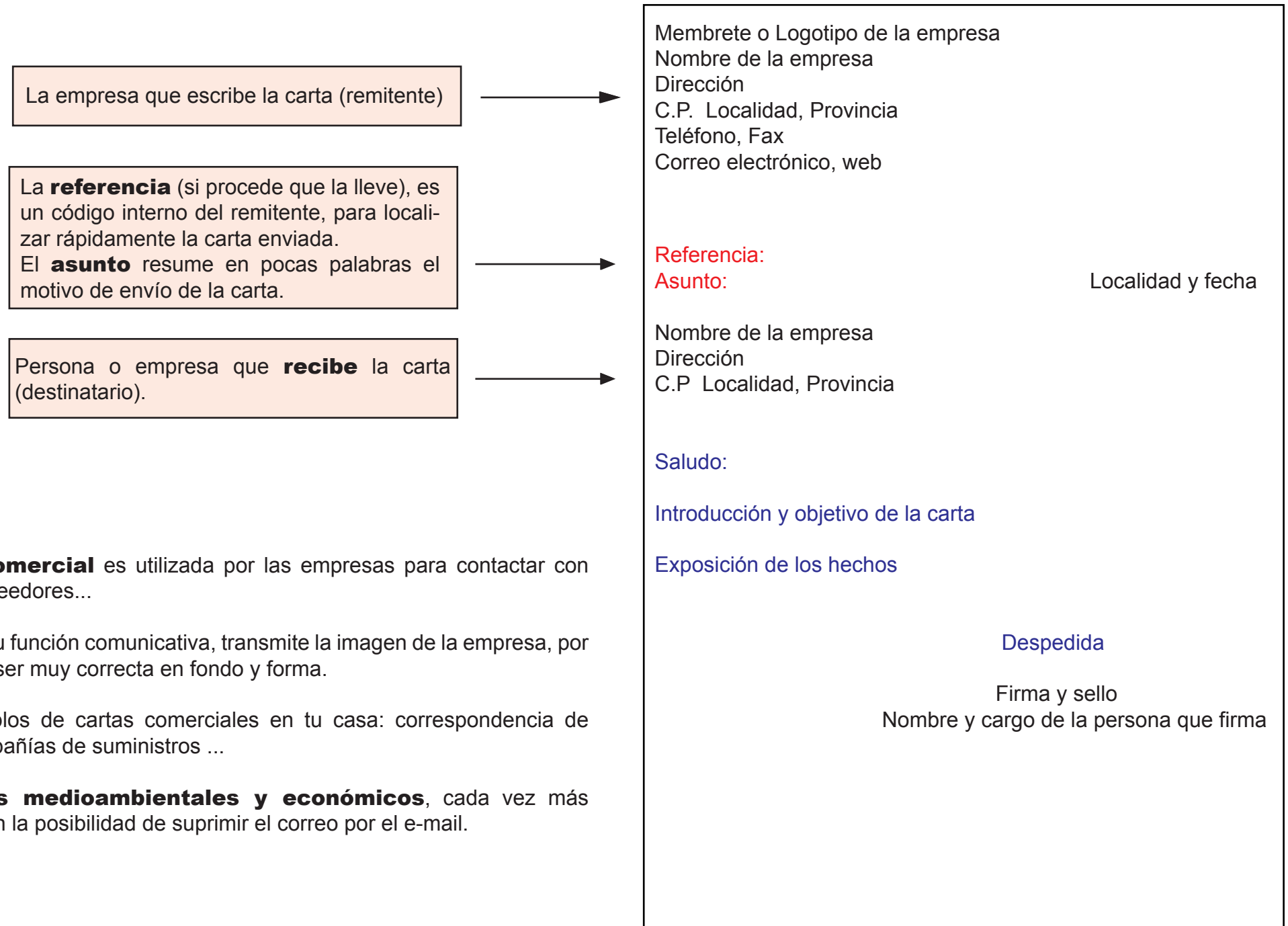
# CONTENIDO

Despedida, fecha, localidad, firma. Si el destinatario es un Organismo Público, suele figurar en el final.



# FINAL

## 5. La carta comercial



La **carta comercial** es utilizada por las empresas para contactar con clientes, proveedores...

Además de su función comunicativa, transmite la imagen de la empresa, por lo que ha de ser muy correcta en fondo y forma.

Tienes ejemplos de cartas comerciales en tu casa: correspondencia de bancos, compañías de suministros ...

Por **motivos medioambientales y económicos**, cada vez más empresas dan la posibilidad de suprimir el correo por el e-mail.

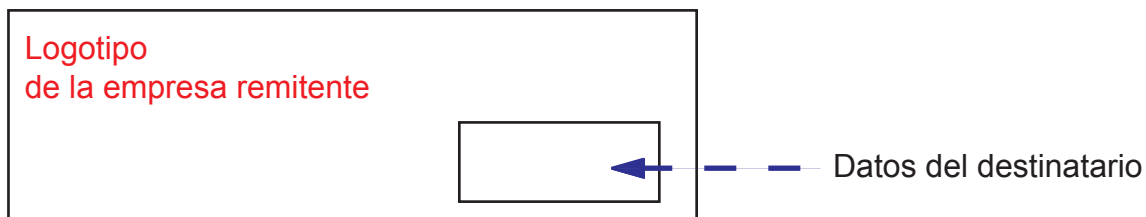


## 6. La carta comercial moderna

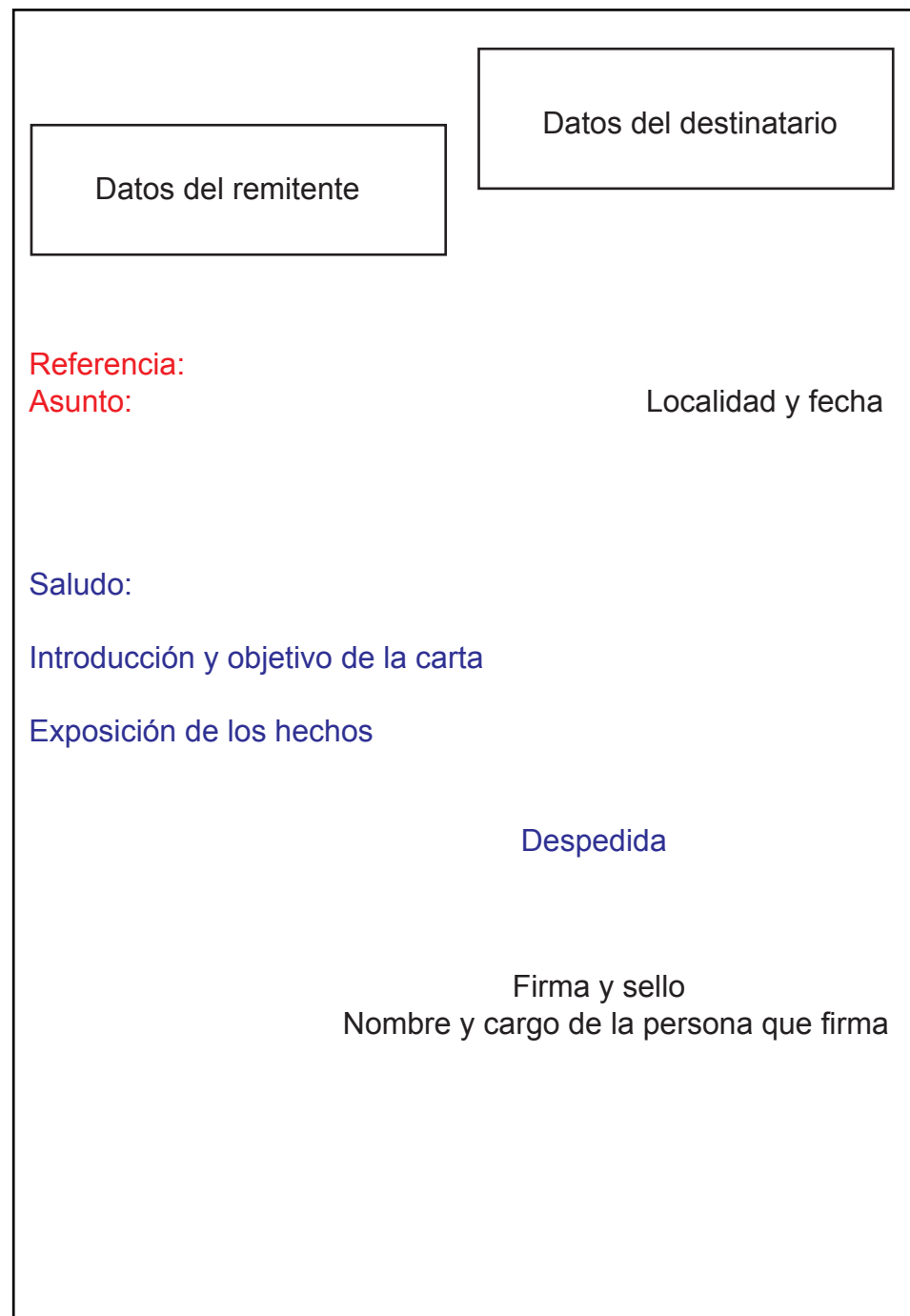
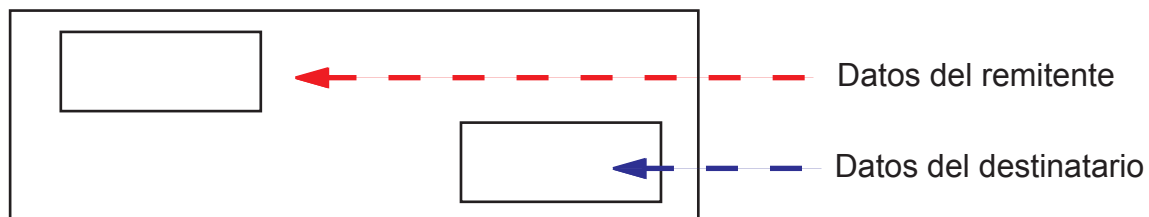
El uso de procesadores de texto y de **sobres con ventanilla** ha ocasionado que el modelo anterior, haya sufrido cambios.

Los datos del destinatario suelen situarse a la derecha, atendiendo a la situación normal en un sobre con ventanilla.

### Sobre con ventanilla



### Sobre con doble ventanilla



# Modelo de carta comercial



Compartiendo Conocimiento S.L.  
C/ Manuel Fraga 12  
24400 Ponferrada (León)  
Tlf. y Fax: 987 00 00 00  
info@compartiendo-conocimiento.com

Referencia: 203/2010  
Asunto: Pedido cómic Ponferrada a 15 de enero de 2010

Productos financieros S.A  
C/ Leman 4  
28080

Estimados señores,

En respuesta a su orden de pedido les comunicamos que el cómic "Bolsa en 1/2 hora" se encuentra agotado en estos momentos.

Tenemos previsto reeditarlo en los próximos meses, por lo que les avisaremos cuando esté disponible.

Les recordamos que pueden descargarlo desde nuestra web, para su lectura en ordenadores y dispositivos portátiles.

Atentamente les saluda,

Cristina Fernández  
Directora del departamento comercial

## Saludos frecuentes:

Estimado Sr,  
Apreciable,

## Introducciones frecuentes:

En respuesta a su carta,  
El objeto de la presente es para informarle,  
Acabamos de recibir su factura (pedido)  
Como cliente de nuestra compañía...

## Despedidas frecuentes:

Reciba un cordial saludo,  
Agradeciéndole su atención  
En espera de sus noticias  
Sin otro particular por el momento,  
Atentamente le saluda...

## 7. Las actas

Las **actas** reflejan el desarrollo de una reunión:

- Puntos tratados.
- Acuerdos tomados.

El secretario es el encargado de la redacción y firma del acta

La redacción de los comentarios ha de ser objetiva

Es importante concretar qué se va a hacer, quién lo va a hacer y cuándo.

Título del acta:

Fecha y hora  
Secretario  
Objetivo  
Participantes

Temas

Comentarios

Decisiones

Responsables

Plazos

Firma del secretario

Nombre del secretario

# Modelo de acta

## ACTA DE REUNIÓN ORDINARIA DEL DEPARTAMENTO CREATIVO

**Fecha y hora:** 1 de mayo de 2010 (18:00-19:00)

**Secretario:** Juan López

**Objetivo:** creación banner de “Bolsa en 1/2 hora” y rediseño de la tienda virtual.

**Participantes:** Raquel Rodríguez (publicista), Jose Sande (autor), Carlos Calvo (autor) Santiago Gómez (informático) y Juan López (administrativo)

Próxima reunión: 11 de mayo de 2010

Temas	Comentarios	Próximos pasos	Responsables	Plazos
1- Diseño del banner	- Carlos muestra su descontento con las escenas del banner de “Economía”.	- Seleccionar los contenidos del banner y diseñar 2 banner.	Raquel y Carlos	04/05/2010
	- Raquel propone seleccionar escenas con colores más vivos.	- Mostrar a alumnos los dos banner para seleccionar uno.	Jose	08/05/2010
2- Rediseño de la tienda	- Santiago solicita ideas para el diseño de la tienda. - Jose ve el diseño actual muy cargado de imágenes.	- Realizar una prueba de usabilidad con personas de edad avanzada.	Santiago	10/05/2010

Fdo: El Secretario

  
Juan Lopez

Utilizamos los nombre propios por ser un acta interna y de un grupo muy conocido.

En actas más formales, utilizaríamos el apellido o las iniciales.

Se pueden utilizar tablas o texto corrido, pero siempre intentando que la información se pueda localizar con rapidez.

En ocasiones también firma el Presidente, o da su visto bueno (Vº Bº)

## 8. La carta de empleo

La carta de empleo es utilizada por empresas y particulares:

- Empresas, para aceptar o rechazar candidaturas.
- Particulares, para contestar a una oferta de empleo o proponerse (autocandidatura).

### La carta de presentación

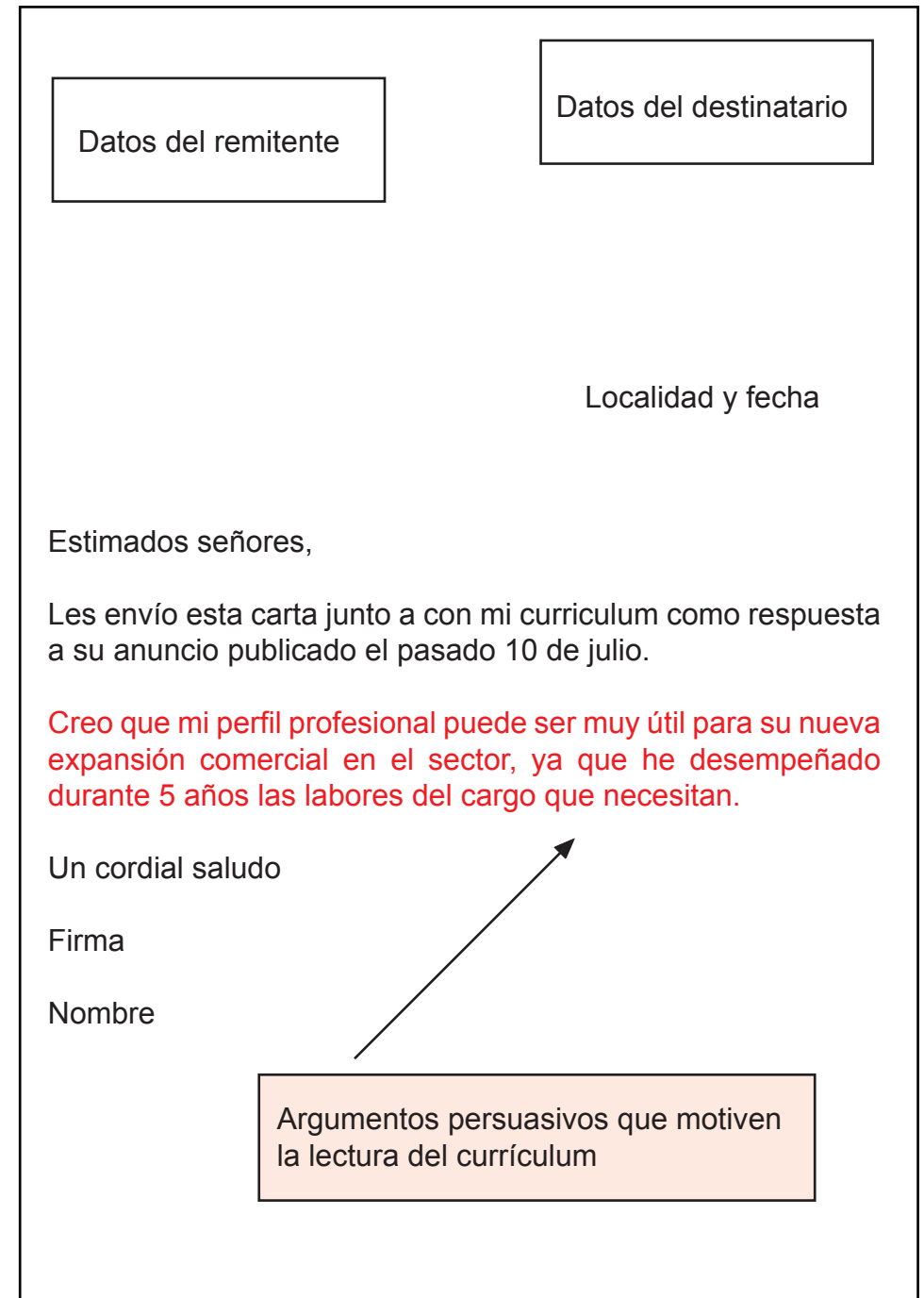
La carta de empleo enviada por particulares a una empresa se denomina carta de presentación.

Cuando es **autocandidatura** se suelen emplear frases como: “Les envió mi currículum ya que siempre he tenido interés en trabajar en una empresa como la suya...”

Si se **responde a un anuncio**, se utilizan expresiones del tipo: “En respuesta a su anuncio ..”

#### La necesidad de la carta de presentación

Normalmente acompaña al currículum, y para muchas empresas es indispensable. Enviar un currículum sin carta de presentación es **como ir vestido a una entrevista con un traje impecable, pero con los zapatos sucios.**



## 9. El currículum vitae

Los aspirantes a ocupar un puesto de trabajo en una empresa envían su historial de méritos profesionales y académicos.

En Microsoft Word, dispones de muchas plantillas:

Archivo → Nuevo → Currículos

E-mail correcto, y con referencia al nombre y apellidos. No usar nombres familiares o motes.

Los más actuales, elevados y relevantes. No explicar el historial completo (guardería, infancia...)

Foto tipo estudio, que no se vean fondos inadecuados u otras personas

### Reflejar lo mejor de ti

El currículum vitae (=“carrera de la vida”) es un escaparate, debe mostrar tu formación, experiencia y habilidades.

### CURRICULUM VITAE

#### Datos personales

Nombre y apellidos  
Edad  
DNI  
Domicilio  
Tlfn  
E-mail

#### Datos académicos:

#### Datos profesionales

#### Otros datos:

Foto actual

# Cinco principios básicos para un buen CV (resumido de Europass)

---

## 1- Concéntrese en lo esencial

Debe ser breve: en la mayoría de los casos, basta con una o dos páginas. No sobrepase nunca las tres páginas.

Si la experiencia profesional es aún limitada, describa primero su formación y mencione en particular sus periodos de prácticas.

## 2- Sea claro y conciso

Utilice frases cortas. Concéntrese en los elementos relevantes de su formación y de su experiencia profesional.

Justifique las interrupciones en sus estudios o en su carrera profesional.

## 3- Adapte su CV al puesto de trabajo que solicita

Compruebe que se corresponde con el perfil requerido.

No incluya experiencias laborales o formativas que sean irrelevantes para la solicitud de empleo.

Ponga de relieve sus ventajas particulares para responder a las necesidades específicas del potencial empleador.

No infle artificialmente su CV; correría el riesgo de caer en descrédito .

## 4 Cuide la presentación de su CV

Presente sus capacidades y competencias de una manera clara y lógica, que resalte el valor de su candidatura.

Preste atención a detalles como la ortografía y la acentuación.

Imprima su CV sobre papel blanco.

Respete el tipo de letra y la maquetación propuestos en el modelo.

## 5- Revise su CV una vez completado

Corrija la ortografía, y asegúrese de que la estructura es clara y lógica.

Pida a alguien que revise su CV para asegurarse de que su contenido resulta claro y fácil de entender.

**Europass** es un dossier de documentos elaborado por la Unión Europea, con el fin de facilitar el movimiento de personas por todo el territorio.

Uno de los documentos más importantes es el modelo europeo de currículum.

En el Ministerio de Educación, Política Social y Deportes, puedes descargar los **modelos europeos** de currículum y ejemplos cumplimentados.

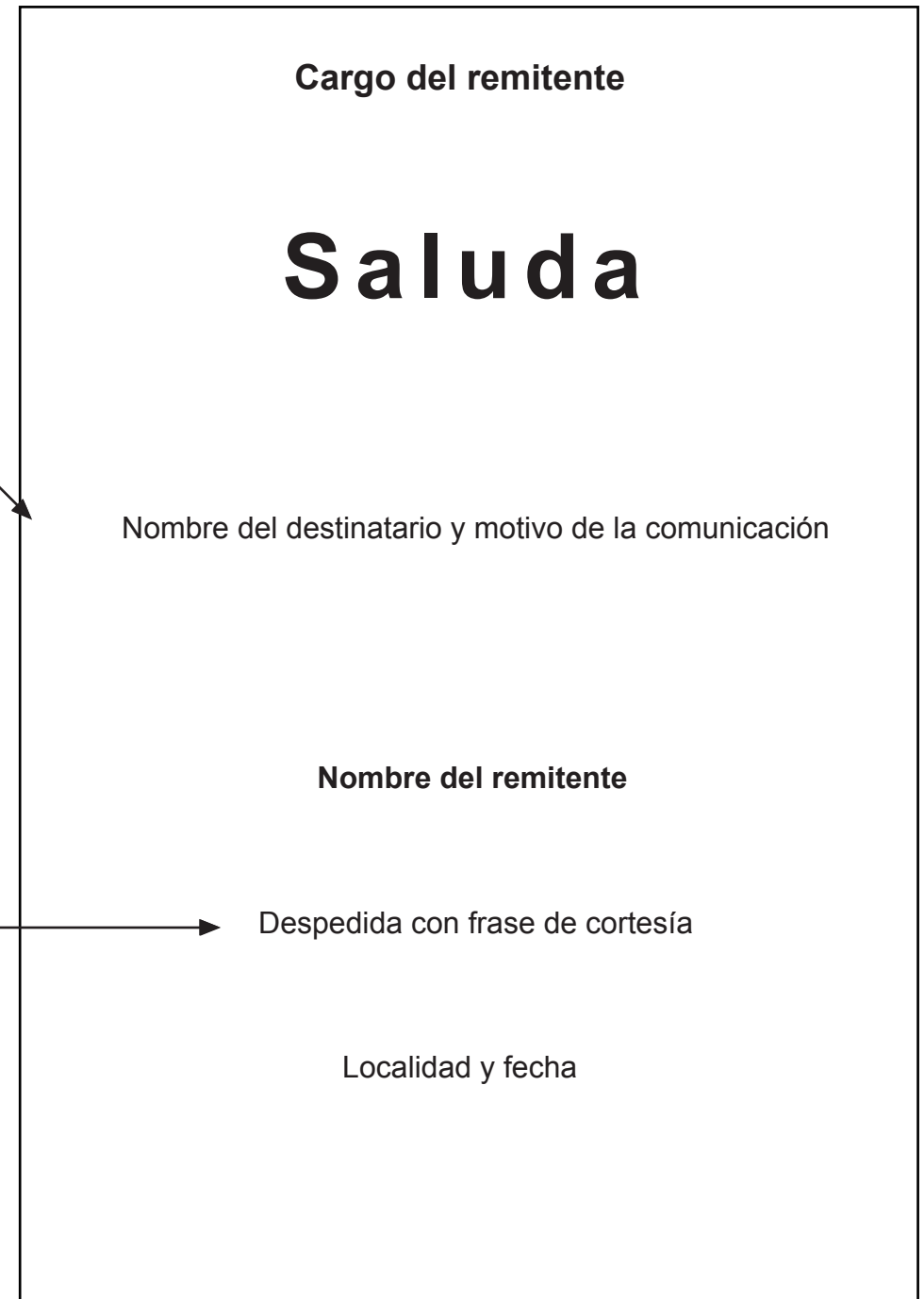
<http://www.mepsyd.es/europass/>

## 10. Saluda

Comunicado de saludo muy formalizado, que emplean personas con cargos de responsabilidad en empresas o instituciones.

Puede ser un Saluda impersonal, para lo que se puede utilizar: **Le Saluda**

Aprovecha la ocasión para mostrarle su consideración más distinguida





# 11. Instancia

Es una solicitud dirigida a una autoridad pública. Es importante conocerla, ya que es el modelo básico de comunicación con la administración pública.

Muchas administraciones tienen modelos propios, que incluso en algunos casos, se pueden rellenar con procesador de textos.

Debe concretarse con claridad lo que exponemos y lo que solicitamos

D. \_\_\_\_\_ DNI/NIF \_\_\_\_\_

Con domicilio en \_\_\_\_\_ Calle \_\_\_\_\_

Tlfn \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

**EXPONE:**

**SOLICITA:**

En el caso de que se adjunten documentos a la solicitud.

Documentos aportados:

1-

2-

3-

Localidad y fecha

Firma

Ya no es necesario el tratamiento honorífico para presentar una instancia. Se utiliza Sr. o Sra., seguido de la denominación del cargo

SR. CARGO DE LA PERSONA DESTINATARIA LOCALIDAD

## 12. Certificado

Es una comunicación que da fe de la veracidad de un hecho.

En general se escribe en tercera persona

CERTIFICA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En muchos organismos, el que certifica es el Secretario

Y para que conste,

Localidad

Sello

Firma

Fecha

Una autoridad superior suele supervisar algunos certificados

V°B°

(de la autoridad superior al que firma)

Documentos aportados:

# 13. Declaración jurada y oficio

La **declaración jurada** es un **autocertificado** de un particular a la Administración.

El **oficio** es una comunicación entre **Organismos Públicos**.

Membrete del Organismo emisor

Ref  
Asunto

(Explicación)

---

---

---

---

Localidad y fecha

Cargo que firma

Firma

Cargo de la persona a la que se dirige

## Declaración jurada

Nombre, apellidos, DNI, dirección, localidad y provincia.

DECLARA que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Y para que conste a los efectos oportunos, firmo la presente.

Localidad y fecha

Firma

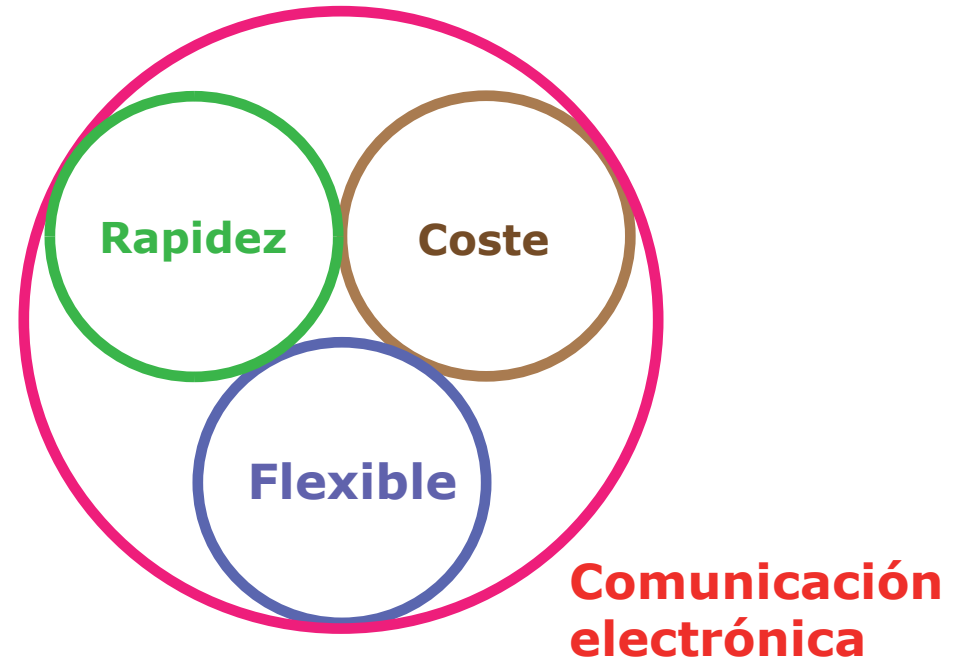
## 14. La comunicación electrónica

---

La comunicación con tecnologías de la información cada vez está más implantando en las empresas.

En los últimos años se ha generalizado el empleo del correo electrónico, la telefonía por IP y el uso de mensajería instantánea.

**Rapidez, coste y flexibilidad** han motivado el uso generalizado de la comunicación electrónica.  
Hacer esquema en illustrator.



### Ventajas de la comunicación electrónica

- Rapidez. Prácticamente instantáneo.
- Coste. Prácticamente nulo.
- Flexible. Permite añadir archivos, enviar ar múltiples usuarios...

### Teléfono por IP

Transmisión de la señal de voz por internet mediante un protocolo (IP=internet Protocol)

La señal de voz viaja en forma digital en paquetes en lugar de enviarla (en forma digital o analógica) a través del circuitos utilizables sólo para telefonía como una compañía telefónica convencional o PSTN (sigla de Public Switched Telephone Network, Red Telefónica Pública Conmutada).

# Estructura del correo electrónico

“Con copia”, persona a la que se envía una copia del correo.

“Con copia oculta”, los destinatarios principales no verán a quién se les envía esta copia.

Descriptivo, claro, conciso y específico

El nombre del fichero debe describir su contenido con claridad

## Regla DASP:

Directo  
Activo  
Simple  
Positivo

Aviso de confidencialidad

Para: manuelperzlopez@bbva.es

CC: pedromartinez@compartiendo-conocimiento.com

CCO: josesande@compartiendo-conocimiento.com

Asunto: Edición corporativa BBVA cómic 2010

Adjuntos: Propuesta 1\_BBVA\_Economía en media hora  
Propuesta 2\_BBVA\_Economía en media hora

Estimado Manuel,

Ya tengo la adaptación de la portada del cómic a la imagen corporativa del BBVA.

Te adjunto dos modelos de adaptación para tú valoración.

Cordialmente,  
Pedro Martínez

Este correo es confidencial, si le llega por error, póngase en contacto con su remitente y destruya el correo.

# 15. Proceso de compraventa

En su actividad comercial, la empresa compra y vende bienes y servicios. El proceso de compraventa sigue los siguientes pasos.

## Elementos de la compraventa

- Pedido.
- Contrato de compraventa.
- Albarán.
- Factura.
- Pago.
- Recibo.

Normalmente el proceso se inicia cuando el comprador detecta una necesidad y busca a una empresa pueda satisfacerla (proveedor).

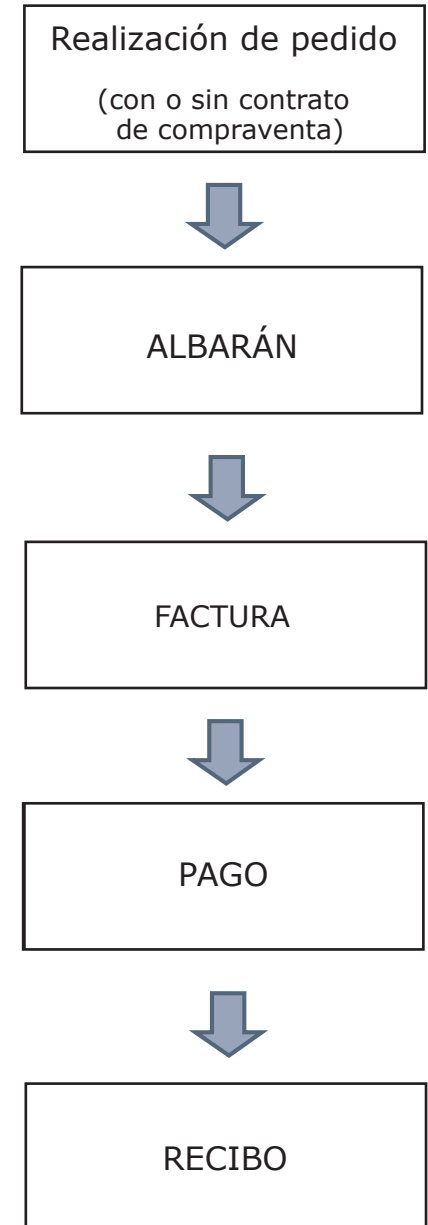
Según el tipo de relación comercial se puede firmar o no, un contrato de compraventa o de prestación de servicios, en el que se aclaran con detalle todos las condiciones del intercambio.

Cuando la empresa realiza la entrega adjunta un albarán, que sirve como justificante de haber recibido la mercancía.

El vendedor realiza la factura de la entrega efectuada.

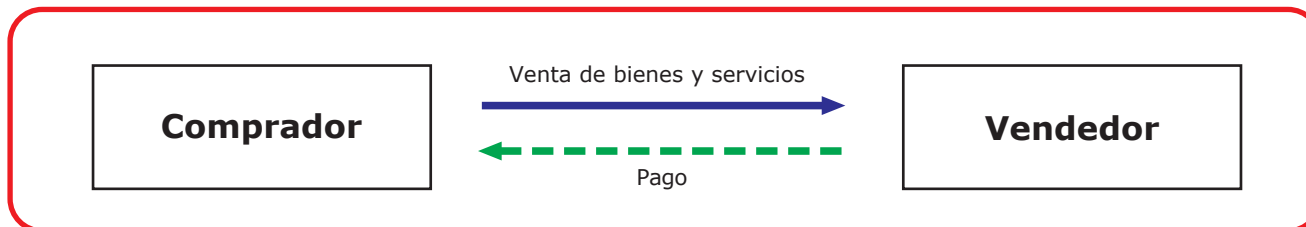
El comprador paga la factura en la forma y plazo convenidos.

El vendedor emite un recibo justificativo del pago.



Envío de la factura al comprador

Realización en la forma y plazo previsto



# El contrato de compraventa

---

En algunos casos, las partes previamente a la realización del pedido acuerdan por escrito un contrato de compraventa.

## Elementos del contrato

### Personales

- Vendedor. Persona con capacidad civil de obrar que entrega el bien y cobra un precio.
- Comprador. Persona con capacidad civil de obrar que recibe el bien y paga un precio.

### Reales

- El bien. Bien o servicio objeto del contrato.
- El precio. Cantidad de dinero que el vendedor recibe a cambio de la venta del bien o la prestación del servicio.
- Las condiciones de venta. Lugar, plazo y forma de entrega del bien y pago del precio.

### Formales

- Puede ser oral o escrito. Lo habitual es que sea escrito para poder demostrar los términos del acuerdo y obligar a la otra parte al cumplimiento.

**Contrato de compraventa:** acuerdo bilateral en el que una de las partes (vendedora) se obliga a la entrega de una cosa determinada y la otra (compradora) a pagar por ella un cierto precio.

Lugar y fecha

Descripción de las personas  
que intervienen en el acuerdo

Manifiesto de voluntad de acuerdo

Condiciones del acuerdo (cláusulas)

Firma de las partes

# Modelo de contrato de contraventa

---

Las partes pueden actuar en nombre propio o representando a personas jurídicas que previamente les han autorizado.

En las cláusulas se pueden concretar las indemnizaciones que tendrán lugar si alguna parte no cumple con lo estipulado.

La firma de los contratos puede ser digital si está realizada con medios legalmente autorizados: certificados, DNI electrónico...

En A Coruña a 10 de agosto de 2010

## REUNIDOS

De una parte D. Juan Pérez Pérez, mayor de edad, con NIF 32.323.323 F, con domicilio en C/ Tuy nº 10, 5 I, A Coruña y

De otra parte Dña. María Pi Pla, mayor de edad, con NIF 22.222.222 J, con domicilio en C/ Juan Flórez nº 2, 2 E, A Coruña.

## INTERVIENEN

D. Juan Pérez Pérez interviene en nombre propio.

Dña. María Pi Pla interviene como administradora de Pi S.L, sociedad mercantil con domicilio en Plaza de Pontevedra 2, 2 A y CIF B32827877

Ambos comparecientes se reconocen con capacidad legal para otorgar el presente contrato de compraventa mercantil.

## MANIFIESTAN

Que D. Juan Pérez Pérez es propietario de los bienes que se relacionan en este contrato y que procede a vendérselo a Pi S.L.de acuerdo a estas

## CLAÚSULAS

- 1- Los bienes objeto son 2.000 kg de papel reciclado tipo ABC.
- 2- El precio de los 2.000 kg es de 1.000 €, incluidos todos los gastos.
- 3- El vendedor entregará los bienes en el domicilio del comprador antes de 3 días naturales desde la firma de este contrato.
- 4- El comprador ingresará el pago antes del 1 de mayo mediante ingreso en la cuenta corriente 2091 0001 12 1234567890.

Las partes contratantes firman el siguiente contrato como manifestación de conformidad con el mismo, en el lugar y fecha señalados.

El vendedor



Fdo: Juan Pérez Pérez

El comprador



Fdo: María Pi Pla



## 16. El pedido

Petición de compra que un cliente realiza a un proveedor para que le suministre bienes o servicios. Como el resto de la documentación de compraventa no tiene un modelo oficial, cada empresa suele diseñarlo según sus necesidades.

Se suelen hacer 3 ejemplares:

- El original para el vendedor.
- Una copia para el almacén que recibirá la mercancía.
- Una copia para el departamento comercial para seguir el proceso.

El pedido oral es frecuente entre empresas que mantienen una fluida y continua relación comercial. Muchas veces traen problemas o confusiones, por lo que se debe enviar algún tipo de comunicación escrita.

**Datos comprador**

**Datos vendedor**

**Pedido nº**

**Fecha**

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Importe

Condiciones

Observaciones

Firma del comprador

# Ejemplo de pedido

Como en el resto de la documentación comercial, los correos electrónicos han sustituido al papel.

Las empresas diseñaran la hoja de pedido con el formato que mejor se adapte a su realidad empresarial.

Pi S.L.  
CIF B32827877  
Plaza de Pontevedra 2, 2 A  
A Coruña  
981 20 20 20  
info@pisl.com

D. Juan Pérez Pérez  
NIF 32.323.323 F,  
C/ Tuy nº 10, 5 I  
A Coruña  
981 22 22 22

**Pedido nº 100**

**Fecha 10/09/2010**

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
ABCREC	Papel reciclado ABC	2.000 kg	0,5 €	1.000 €

## Condiciones

Gastos de transportes incluidos. Pago a los 3 días.

## Observaciones

Llamar al 981 20 20 20, al menos 2 horas antes de entrega.

Firma del comprador



Fdo: Marta Pi Pla

## 17. El albarán

El albarán o nota de entrega lo emite el vendedor al entregar la mercancía en las condiciones pactadas. Por una parte justifica la salida y por otra acredita la entrega.

Se suelen hacer 3 copias:

- Al almacén del que ha salido.
- Al departamento de ventas para preparar la factura.
- Al cliente que lo recibe.

Es fundamental que el cliente firme el albarán como prueba de la entrega.

**Datos vendedor**

**Datos comprador**

**Albarán de Pedido nº**

**Fecha**

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Importe

Condiciones de entrega

Observaciones

Conforme

Firma del comprador

# Ejemplo de albarán

D. Juan Pérez Pérez  
NIF 32.323.323 F,  
C/ Tuy nº 10, 5 I  
A Coruña  
981 22 22 22

Pi S.L.  
CIF B32827877  
Plaza de Pontevedra 2, 2 A  
A Coruña  
981 20 20 20  
info@pisl.com

**Albarán nº 1111 de Pedido nº 100      Fecha 15/09/2010**

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
ABCREC	Papel reciclado ABC	2.000 kg	0,5 €	1.000 €

## Condiciones de entrega

Portes pagados, 20 bultos, transportista SEUR.

## Observaciones

Uno de los bultos presenta un leve deterioro en el embalaje.

Conforme



Fdo: Marta Pi Pla

Indicar las incidencias en la entrega es importante para futuras reclamaciones

## 18. La factura

Es el documento expedido por el vendedor a cargo del comprador, que acredita la compraventa.

### IVA y facturas

La factura debe incluir la base imponible y el tipo aplicable a cada producto.

También debe incluir referencias a los documentos de compra (número de pedido) y entrega (número de albarán).

**Datos vendedor**

**Datos comprador**

**Fecha**

**Pedido nº**

**Factura nº**

**Albarán nº**

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Importe

Base imponible	Tipo de IVA	Cuota de IVA	Total factura

Fecha de vencimiento

Forma de pago

# Ejemplo de factura

El contenido de la factura se rige por:

- Ley 37/1992 del IVA.
- Real Decreto 1496/2003 sobre obligaciones de facturación

Las facturas han de realizarse por escrito y conservarse durante 6 años. Si son de bienes de inversión 10 años y si corresponden a terrenos y construcciones 15 años.

D. Juan Pérez Pérez  
NIF 32.323.323 F,  
C/ Tuy nº 10, 5 I  
A Coruña  
981 22 22 22

Pi S.L.  
CIF B32827877  
Plaza de Pontevedra 2, 2 A  
A Coruña  
981 20 20 20  
info@pisl.com

**Fecha** 16/09/2010

**Factura nº** 1111

**Pedido nº** 100

**Albarán nº** 1111

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
ABCREC	Papel reciclado ABC	2.000 kg	0,5 €	1.000 €

Base imponible	Tipo de IVA	Cuota de IVA	Total factura
1.000 €	18 %	180 €	1.180 €

**Fecha de vencimiento:** 19/09/2010

**Forma de pago:** Ingreso en CC 2091 0001 12 1234567890

## 19. El recibo

Es un documento expedido por la parte que recibe cierta cantidad (el vendedor), para que sirva al que paga (comprador) como justificante del pago.

<b>Número</b>	<b>Número</b>
<b>Recibí de</b> _____	<b>Recibí de</b> _____
<b>La cantidad de</b> _____	<b>La cantidad de</b> _____
<b>En concepto de</b> _____	<b>En concepto de</b> _____
Lugar y fecha	Lugar y fecha
	<b>Son</b> _____ <b>€</b>
	Nombre y firma del que recibe


### Talonarios

Normalmente los recibos van agrupados en talonarios constando de dos partes:

- El recibo entregado al pagador.
- La matriz que queda en el talonario.

Normalmente se pone la cifra en letra en "la cantidad de" y en número en "Son".

# Ejemplo de recibo

<b>Número</b> 123	<b>Número</b> 123
<b>Recibí de</b> Dña. Marta Pi Plaza	<b>Recibí de</b> Dña. Marta Pi Plaza
<b>La cantidad de</b> 600 euros	<b>La cantidad de</b> Seiscientos euros -----
<b>En concepto de</b> Anticipo	<b>En concepto de</b> Anticipo
A Coruña 15 de diciembre de 2010	A Coruña 15 de diciembre de 2010
	 Fdo: Juan Pérez Pérez
<b>Son</b> 600 €	

Matriz para el que recibe

Recibo para el que paga



## 20. La letra de cambio

Es un medio de pago emitido por quien debe cobrar (a diferencia del cheque y el pagaré que lo emite el que debe pagarlo). Se realiza en un modelo oficial que se puede comprar en cualquier estanco.

Con la compra del impreso se abona el impuesto de Actos Jurídicos Documentados, que estará en función del importe de la letra.

LUGAR DE LIBRAMIENTO		IMPORTE	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 40px; margin: 0 auto; text-align: center;">X €</div> <p style="text-align: center;">De € Hasta €</p> <p style="text-align: center;">L 000000 L</p>
FECHA DE LIBRAMIENTO		VENCIMIENTO	
Por esta LETRA DE CAMBIO pagará usted al vencimiento expresado a:			
La cantidad de (en letras):			
Persona o entidad: Dirección u oficina: Población:	En el domicilio de pago siguiente: CÓDIGO CUENTA CLIENTE (CCC)		
<b>ACEPTO</b> Fecha (firma)	cláusulas: <b>LIBRADO</b> Nombre: Domicilio: Población C.P.:                      Provincia:	<b>LIBRADOR</b> (firma, nombre y domicilio)	
No utilizar este espacio por estar reservado a inscripción magnética			

**Librado:** persona que ha de pagar.

**Librador:** persona que emite la letra y tiene el derecho de cobro.

**Avalista o fiador:** garantiza el pago si el librado no lo hace.

El **timbre** (o sello) indica el precio del impreso y los límites que se pueden librar en esa letra.

# El endoso de la letra de cambio

En el reverso de la letra de cambio figura el avalista (si lo hubiere) y el endoso (si se realiza). El endoso consiste en la transmisión a un tercero de los derechos de cobro de la cantidad librada en la letra.

No utilice este espacio por estar reservado para inscripción magnética		
Por aval de..... ..... ..... ..... .....	Páguese a ..... ..... ..... ..... .....	
A.....de.....de.....	con domicilio en ..... ..... ..... .....	
Nombre y domicilio del avalista ..... .....	....., a.....de .....de .....	
	Nombre y domicilio de endosante .....	



El librador puede ejercer acciones legales contra el avalista si el librado no paga la letra.

El avalista puede exigirle al librado la cantidad pagada en su nombre.

Si no se incluye la cláusula “no a la orden”, la letra podrá transmitirse por endoso en repetidas ocasiones.

# Ejemplo de letra de cambio

Si suponemos que Marta Pi Plaza, acepta una letra de cambio emitida por Juan Pérez Pérez por valor 2.000 euros, la letra de cambio podría ser así:

LUGAR DE LIBRAMIENTO A Coruña		IMPORTE # 2.000.- € #	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; text-align: center; padding: 5px;">8,41 €</div> <p>De 1.502,53 € a 3.005,06€</p> <p>L 000000 L</p>
FECHA DE LIBRAMIENTO 20-11-2010		VENCIMIENTO 20-12-2010	
Por esta LETRA DE CAMBIO pagará usted al vencimiento expresado a: Juan Pérez Pérez			
La cantidad de (en letras): Dos mil euros -----			
Persona o entidad: Caixa Galicia Dirección u oficina: Plaza de Pontevedra 12 Población: A Coruña		En el domicilio de pago siguiente: CÓDIGO CUENTA CLIENTE (CCC) 2091 0000 01 0000000000	
<b>ACEPTO</b> Fecha 21-11-2010 (firma)  Fdo: María Pi Pla	cláusulas: <b>LIBRADO</b> Nombre: Marta Pi Plaza Domicilio: Juan Flórez 2, 2º E Población: A Coruña C.P.: 15000 Provincia: A Coruña	<b>LIBRADOR</b> (firma, nombre y domicilio)  Fdo: Juan Pérez Pérez C/ Tuy nº 10, 5 I, A Coruña	
No utilizar este espacio por estar reservado a inscripción magnética			

La aceptación puede ser total o parcial, pero siempre sin estar sujeta a ninguna condición



El **timbre** (o sello) indica el precio del impreso y los límites que se pueden librar en esa letra.

En este caso el impreso de la letra costaría 8,41 €, pudiendo librarse con él, la cantidad de 3.005,06 €.

# Ejemplo de endoso de la letra de cambio

Supongamos que el padre de Marta, Salvador Pi Molina, avala la letra. Juan Pérez decide endosarla a Pinturas Artísticas S.A.

El endosante garantiza la aceptación y el pago de la letra.  
Se puede excluir esta garantía con la cláusula "sin garantía".

No utilice este espacio por estar reservado para inscripción magnética		
Por aval de... el aceptante..... hasta 1.000 euros ..... ..... ..... A 21.....de Noviembre.....de 2010	Páguese a ..Pinturas Artísticas S.A..... ..... ..... con domicilio en ....C/ Sto. Tomás 2..... ..... ..... A Coruña, a 3 de Diciembre de 2010	CAIXA GALICIA declara a los efectos previstos en la Ley 19/1985, que presentado el presente efecto el 20 de diciembre de 2010, se ha denegado el pago por 2.000 euros.  Madrid a 26 de Diciembre de 2010  
Nombre y domicilio del avalista Salvador Pi Molina ..... C/ Alfredo Vicenti 12, 2 A..... A Coruña	Nombre y domicilio del endosante .....  Fdo: Juan Pérez Pérez C/ Tuy nº 10, 5 I, A Coruña	

## El protesto

Si llegado el vencimiento el librado no paga la letra, se procede al protesto notarial o declaración equivalente.

El Notario levanta acta conforme conforme no ha sido pagada, teniendo dos días el librado para pagar ante el Notario o realizar alegaciones. Superado este plazo el Notario devuelve al tenedor la letra y el acta del protesto, para que este pueda ejercitar las acciones legales.

El protesto notarial se puede sustituir por una declaración de la entidad financiera en la que estaba domicializado el pago

# 21. El cheque

Documento de crédito utilizado por el titular de una cuenta bancaria para dar una orden de pago al banco con cargo a sus fondos.

Banco o caja (entidad pagadora)	Entidad	Oficina	DC	Número de cuenta
Domicilio	CCC	0000	0000	00 0000000000
				Euros ..... €
Páguese por este cheque a .....				
Euros (en letra) .....				
En ..... a ..... de ..... de .....				
				Firma del emisor
Serie tipo y número de documento				
Serie tipo y número de documento en código para lectura electrónica				

Si no consta el nombre del beneficiario, se considera emitido **al portador**.

Cada cheque es único, y la serie, el tipo y el número sirve para identificarlo

Si el emisor es una empresa, además de la firma del apoderado lleva el sello de la empresa

# Ejemplo de cheque

Documento de crédito utilizado por el titular de una cuenta bancaria para dar una orden de pago al banco con cargo a sus fondos.


Aunque el cheque sea nominal, es necesario presentar el NIF para cobrarlo si es superior a **3.005,06 €**

Los cheques prescriben a los seis meses

Plazos máximos de presentación de un cheque al cobro:

- 15 días para los emitidos en España.
- 20 días para los emitidos en Europa.
- 60 días para los emitidos en el resto de países.

CAIXA GALICIA	Entidad	Oficina	DC	Número de cuenta				
Plaza de Pontevedra 12	CCC	2091	0001	12	1234567890			
A Coruña	Euros .....600..... €							
Páguese por este cheque a .....	Juan Pérez Pérez	NO A LA ORDEN						
Euros (en letra) .....	-----Seiscientos-----							
En .....	A Coruña	a	15	de	Diciembre	de	2010	
Serie	8300	Nº	1.123.456	3	9.200	1	Firma del emisor	
1.123.456.789*1112							Fdo: María Piñola	




Claúsulas que se pueden incluir en el cheque:

- “A la orden”. El tenedor del cheque puede endosarlo o transmitirlo a un tercero.
- “No a la orden”. No permite el endoso.

También pueden llevar el sello **“conformado”** que indica que el banco garantiza que existen fondos para pagarlo o **“para abonar en cuenta”**, que obliga a cobrarlo mediante su ingreso en una cuenta bancaria.

# El cheque cruzado

En esta variante se trazan dos líneas paralelas que cruzan el cheque forma transversal. a emisión de cheques. Se utiliza para asegurar que el cheque se cobra a través de una entidad bancaria (cualquiera si se no se pone ninguna) o específica (si se añade un nombre).

CAIXA GALICIA	Entidad	Oficina	DC	Número de cuenta
Plaza de Pontevedra 12	CCC	2091	0001	12 1234567890
A Coruña	Euros			----600----- €
Páguese por este cheque a	Juan Pérez Pérez	NO A LA ORDEN		
Euros (en letra)	-----Seiscientos-----			
En	A Coruña	a	15	de Diciembre de 2010
Serie	8300	Nº	1.123.456	3 9.200 1
1.123.456.789*1112				
Firma del emisor				
Fdo: María Piñola				

Se suelen utilizar las denominaciones “y Cía” o “Banco” en el interior de las bandas de cruce.

## 22. El pagaré

Documento que supone una promesa de pago. A diferencia del cheque queda determinado en el momento de la emisión cuando se podrá cobrar.

Si no consta la fecha del vencimiento se considera que el vencimiento es **a la vista** (a partir de ese momento).

Banco o caja (entidad pagadora)	Entidad	Oficina	DC	Número de cuenta
Domicilio	CCC	0000	0000	00 0000000000
				Euros ..... €
Vencimiento .....de.....de.....				
Por este <b>pagaré</b> me comprometo a pagar el día del vencimiento				
a .....				
Euros (en letra) .....				
En .....a.....de.....de.....				
Serie tipo y número de documento				
Serie tipo y número de documento en código para lectura electrónica				
Firma del emisor				


Cada pagaré es único, y la serie, el tipo y el número sirve para identificarlo

Si el emisor es una empresa, además de la firma del apoderado lleva el sello de la empresa



# Ejemplo de pagaré

Si no consta la fecha del vencimiento se considera que el vencimiento es **a la vista** (a partir de ese momento).

CAIXA GALICIA	Entidad	Oficina	DC	Número de cuenta
Plaza de Pontevedra 12	CCC	2091	0001	12 1234567890
A Coruña				
	Euros	-----600-----		€
Vencimiento	17	de	Diciembre	de 2010
Por este <b>pagaré</b>	me comprometo a pagar el día del vencimiento			
a	Juan Pérez Pérez			
Euros (en letra)	-----Seiscientos-----			
En	A Coruña		a	15 de Diciembre de 2010
Serie	8300	Nº	1.123.456 3	9.200 1
1.123.456.789*1112				
			Firma del emisor	
			Fdo: María Piñella	

Cada pagaré es único, y la serie, el tipo y el número sirve para identificarlo

Al igual que el cheque se puede añadir cláusulas para endosarlo o abonarlo en cuenta.

## 23. La contratación laboral

El Texto Refundido de la Ley Estatuto de los Trabajadores de 1995 (LET) es el marco general que regula las relaciones laborales en España. De forma sucesiva van operando **otros marcos** como la legislación específica de contratación y el convenio colectivo. El contrato de trabajo no puede vulnerar ni contradecir ninguno de estos límites legales.

### LEY DEL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES

#### El contrato de trabajo

Es un acuerdo entre empresario y trabajador. Se puede celebrar por escrito o verbalmente, salvo cuando la ley marque lo contrario.

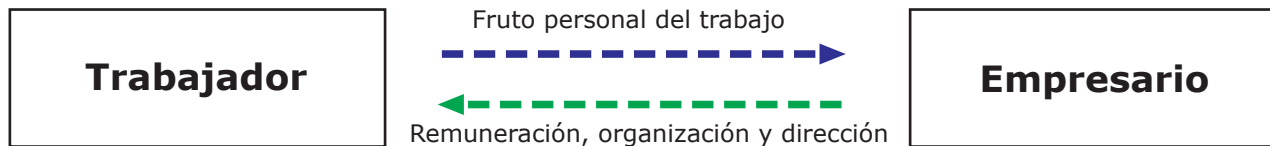
Existen muchas modalidades de contratos de trabajo, pero básicamente se pueden dividir en:

- Contratos indefinidos. No se fija una duración predeterminada de tiempo.
- Contratos temporales. Con duración prestablecida o fecha de finalización condicionada a algún suceso.
- Contratos a tiempo parcial. La duración de la jornada laboral es inferior a lo habitual. Pueden ser indefinidos y temporales.

#### Legislación específica de contratación

##### Convenio colectivo

Pacto  
empresario  
trabajador



**Contrato de trabajo:** acuerdo entre una persona con capacidad legal para trabajar (trabajador), para realizar personal y voluntariamente un trabajo por cuenta ajena, bajo la organización y dirección de otra (empresario), a cambio de una remuneración.

# Ejemplo de recibo salarial

## RECIBO INDIVIDUAL JUSTIFICATIVO DEL PAGO DE SALARIOS

Empresa: EMPRESA, S.A. Domicilio: Bonilla, 19 C.I.F.: 28028 Código de Cuenta de Cotización a la Seguridad Social: 28000094844	Trabajador: ANTONIO ALVAREZ AVILES N.I.F.: 14769332 M      Antigüedad: 01-01-1990 Número de Afiliación a la Seguridad Social: 280000324433 Categoría o Grupo Profesional: Jefe Administrativo Grupo de Cotización: 03
--	---

Periodo de liquidación:	del 1 de Enero al 31 de Enero de 2.009	Total días	31
<b>I. DEVENGOS</b>			<b>TOTALES</b>
1. Percepciones salariales			
Salario base .....		841,42	
Complementos salariales			
Antigüedad .....		126,21	
Plus Convenio .....		174,29	
Plus Distancia .....		36,06	
Horas Extraordinarias .....		120,20	
Gastos Manutención .....		474,80	
Salario en especie .....			
2. Percepciones no salariales			
Indemnizaciones o suplidos .....			
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social .....			
Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos .....			
Otras percepciones no salariales .....			
<b>A. TOTAL DEVENGADO</b>			1.772,98
<b>II. DEDUCCIONES</b>			
1. Aportación del trabajador a las cotizaciones a la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta			
	%		
Contingencias comunes .....	4,70	64,88	
Desempleo .....	1,55	23,26	
Formación Profesional .....	0,10	1,50	
Horas extraordinarias			
Fuerza mayor .....			
Resto .....	4,70	5,65	
<b>TOTAL APORTACIONES</b> .....		95,29	
2. Impuesto sobre la renta de las personas físicas ..... 20 .....		269,25	
3. Anticipos .....			
4. Valor de los productos recibidos en especie .....			
5. Otras deducciones .....			
<b>B. TOTAL A DEDUCIR</b>			364,54
<b>LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A-B)</b>			1.408,44
Firma y sello de la Empresa	Madrid, 31 de enero de 2.009		<b>RECIBÍ</b>

<b>DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL I.R.P.F.</b>	
1. Base de cotización por contingencias comunes	
Remuneración mensual .....	1.190,00
Prorrata pagas extraordinarias .....	190,32
<b>TOTAL</b> .....	1.380,32
2. Base de cotización por contingencias profesionales (A.T. y E.P.) y concepto de recaudación conjunta (Desempleo, Formación Profesional, Fondo de Garantía Salarial) .....	
	1.500,52
3. Base de cotización adicional por horas extraordinarias .....	120,20
4. Base sujeta a retención del I.R.P.F. ....	1.346,26

Fuente

[www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/50925.pdf](http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/50925.pdf)

## 24. El salario

El Estatuto de los Trabajadores considera salario a “la totalidad de las percepciones económicas, en dinero o en especie”. Establece como excepciones algunos tipos de indemnizaciones ( traslados, despidos, Seguridad Social..), que se restarán de la cantidad percibida como salario.

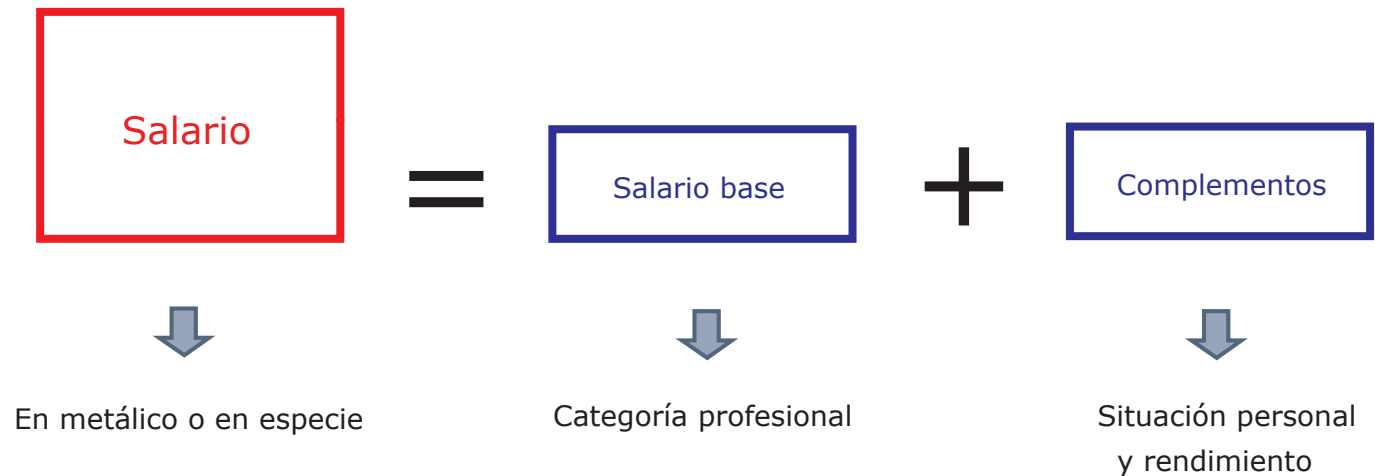
### Componentes del salario

El salario se divide en dos grandes bloques:

- **Salario base.** Se percibe por el hecho de trabajar, en función de la categoría profesional. No tiene en cuenta las circunstancias personales o resultados de la empresa.
- **Complementos salariales.** Están en función de la situación personal del trabajador o del rendimiento realizado: antigüedad, horas extra, primas, turnicidad, desplazamientos, dietas...

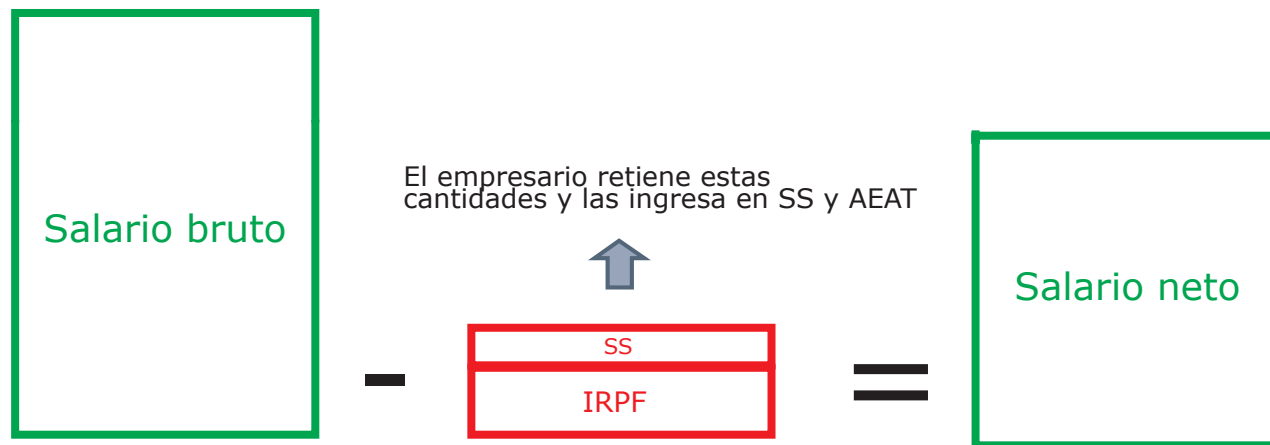
**Salarios:** totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como de trabajo.

**SMI:** Salario mínimo interprofesional. Establecido como mínimo por el Estatuto de los Trabajadores para un jornada laboral a tiempo completo.



# Deducciones en el salario

El trabajador no recibe íntegramente su retribución: se le deduce su aportación a la Seguridad Social y la retención del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.



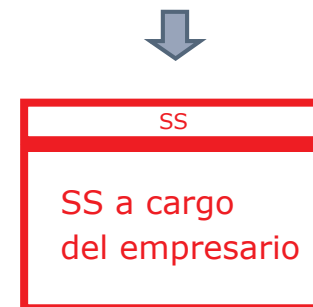
**Retención IRPF:** dinero que la Agencia Tributaria detrae del salario por medio de la empresa como anticipo de la cuota del impuesto que después habrá que pagar.

## Coste salarial para el empresario

El empresario, tener contratado un trabajador no sólo le cuesta el salario bruto, también tiene que abonar una cuota mensual a la seguridad social.

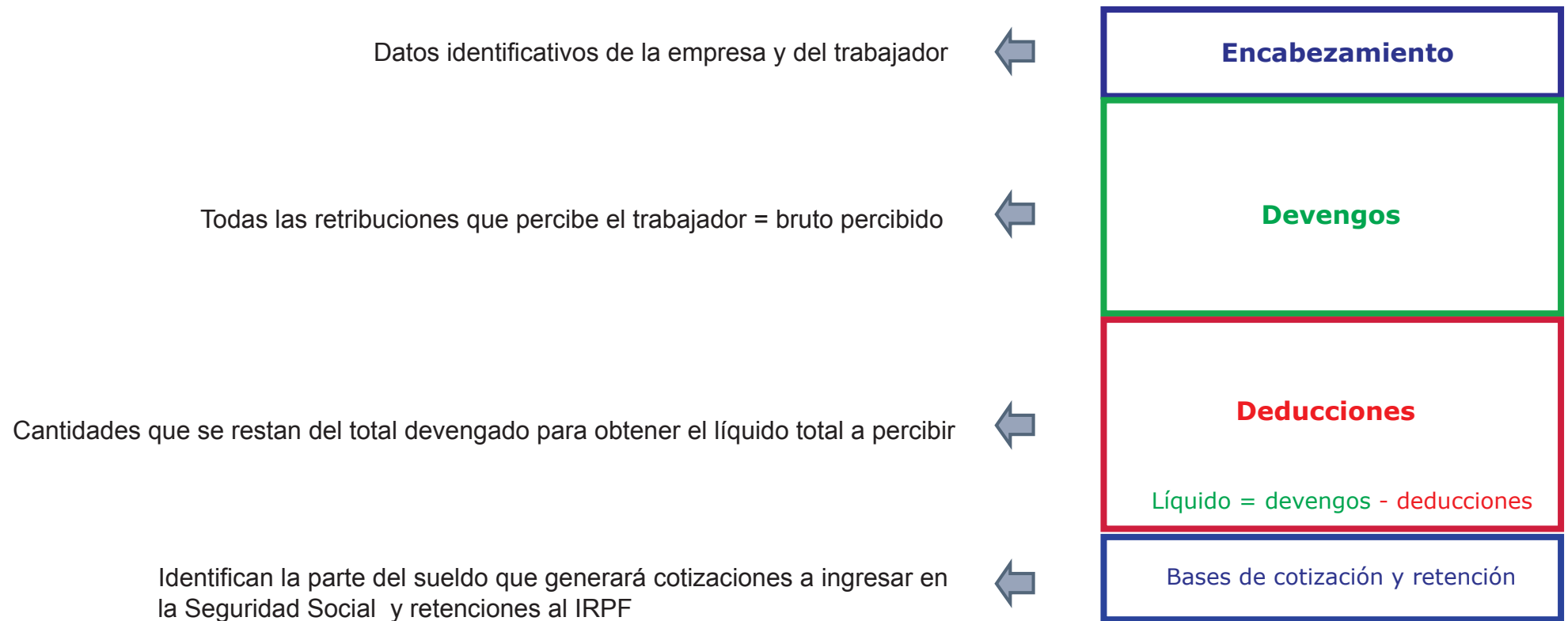


El empresario ingresa en la Seguridad Social la cuota que le corresponde a él, más la cuota que le retiene al trabajador.

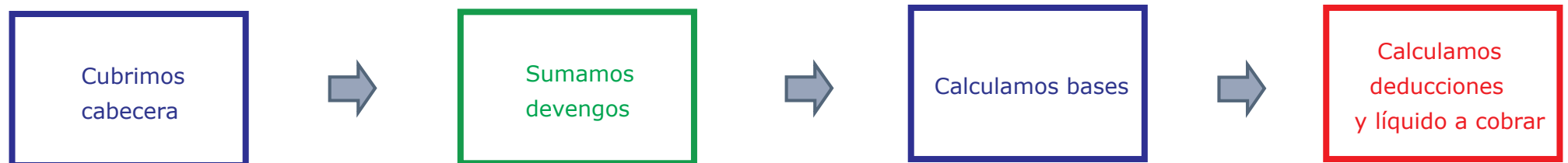


## 25. Estructura del recibo de salarios

La **nómina o recibo salarial** es el documento que justifica el pago de las retribuciones al trabajador por parte del empresario.



### Proceso de elaboración



# Encabezamiento

La categoría o grupo profesional y los grupos de cotización están definidos en tablas oficiales.

Desde el 2002 no es obligatorio que la empresa lleve Libro de Matrícula.

Se asigna desde la primera vez que un trabajador se da de alta. El trabajador mantiene este número durante toda su vida.

Empresa: _____	Trabajador: _____
Domicilio: _____	N.I.F. : _____ Número Libro de Matrícula: _____
C.I.F.: _____	Número de afiliación a la Seguridad Social: _____
Código de cuenta de cotización a la Seguridad Social: _____	Categoría o grupo profesional: _____
	Grupo de cotización: _____

Periodo de liquidación: del ..... de ..... al .... de .....de ..... Total días

- Si el trabajador tiene retribución mensual y ha estado de alta todo el mes, se pone siempre el total de 30 días ( independientemente de los días que tenga ese mes).
- Si su retribución es diaria y ha estado de alta todo el mes, se pone el número de días que realmente tiene ese mes, 28, 29, 30 o 31
- Si comenzó a trabajar después del día 1, se contarán los días exactos que estuvo incorporado ese mes.

# Devengos

Como regla general las percepciones salariales cotizan a la Seguridad Social.

Las **percepciones salariales** son la totalidad de retribuciones, en dinero o en especie, que el trabajador percibe como contraprestación a su prestación de servicios laborales. Retribuyen tanto el trabajo efectivo como los períodos de descanso computables como trabajo (días festivos, descanso semanal, vacaciones..).

Las **percepciones extrasalariales** tienen como finalidad compensar los gastos ocasionados al trabajador como consecuencia del desarrollo de su trabajo.

I. DEVENGOS	TOTALES
<b>1. Percepciones salariales</b>	
Salario base.....	_____
Complementos salariales	
_____.....	_____
_____.....	_____
_____.....	_____
Horas extraordinarias .....	_____
Gratificaciones extraordinarias .....	_____
Salario en especie .....	_____
<b>2. Percepciones extrasalariales</b>	
Indemnizaciones o suplidos por gastos	
_____.....	_____
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social	
_____.....	_____
Indemnizaciones por traslados, suspensiones y despidos	
_____.....	_____
Otras percepciones no salariales	
_____.....	_____
<b>A. TOTAL DEVENGOS.....</b>	_____

Las percepciones extrasalariales por regla general no cotizan



## 26. Bases de cotización

**BCCC** = Percepciones Salariales, sin incluir las horas extraordinarias + excesos no salariales + Prorratio de retribuciones de vencimiento superior al mes (pagas extras, de beneficios)

**Prorratio** de retribuciones superior al mes = Importe anual estimado / 12

### DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LAS BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL I.R.P.F.

1. Base de cotización por contingencias comunes  
Remuneración mensual .....  
Prorrata pagas extraordinarias .....  
TOTAL .....
2. Base de cotización por contingencias profesionales (A.T. y E.P.) y conceptos de recaudación conjunta (Desempleo, Formación Profesional, Fondo de Garantía Salarial).....
3. Base de cotización adicional por horas extraordinarias .....
4. Base sujeta a retención del I.R.P.F. ....

**BCCP Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA** = Percepciones Salariales, incluyendo horas extraordinarias + Excesos de percepciones no salariales + Prorratio de retribuciones de vencimiento superior al mes (pagas extras, de beneficios)

**B.C. HORAS EXTRAORDINARIAS** =  
Retribución en concepto de Horas Extraordinarias

**CONTINGENCIAS COMUNES:** situaciones derivadas de enfermedades comunes, maternidad y accidente no laboral.

**CONTINGENCIAS PROFESIONALES:** (Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales; AT y EP).

**DESEMPLEO:** se destina a cubrir este riesgo, que está gestionado por el INEM.

**FONDO DE GARANTIA SALARIAL:** se destina a garantizar los salarios, indemnizaciones y salarios de tramitación que las empresas no abonen a sus trabajadores, con independencia de la propia responsabilidad empresarial.

**FORMACION PROFESIONAL:** están destinadas a fines de formación, reciclaje, etc. profesional.

**COTIZACION ADICIONAL POR HORAS EXTRAORDINARIAS:** están sujetas a una cotización adicional, con el fin de incrementar los recursos de la Seguridad Social.

# Deducciones

**Cuota Cotización por Contingencias Comunes =**  
 Tipo aplicable según tabla sobre Base de Cotización por Contingencias Comunes.

**Cuota Cotización por Desempleo =** Tipo aplicable según tabla sobre Base de Cotización por Desempleo.

**Cuota Cotización por Formación Profesional =**  
 Tipo aplicable según tabla sobre Base de Cotización por Formación Profesional.

**Cuota Cotización por Horas Extraordinarias =**  
 Tipo aplicable según tabla sobre Base Cotización por Horas Extraordinarias.

II. DEDUCCIONES	TOTALES
1. Aportación del trabajador a las cotizaciones a la Seguridad Social conjunta conceptos de recaudación	
%	
Contingencia comunes .....	_____
Desempleo .....	_____
Formación Profesional .....	_____
Horas extraordinarias .....	_____
Fuerza mayor o estructurales .....	_____
No estructurales .....	_____
TOTAL APORTACIONES .....	_____
2. Impuesto sobre la renta de las persona físicas .....	_____
3. Anticipos .....	_____
4. Valor de los productos en especie .....	_____
5. Otras deducciones.....	_____
<b>B. TOTAL A DEDUCIR</b> .....	_____
<b>-B)</b> .....	_____
<b>A PERCIBIR (A</b> .....	_____de .....de .....
Firma y sello de la Empresa	<b>RECIBÍ</b>

El empresario tiene la obligación de practicar la retención de IRPF que corresponda según la situación económica y familiar del trabajador.

## 27. “El finiquito”

---

Nombre común que recibe el documento que firma el trabajador a la extinción de su contrato de trabajo.

### Componentes del finiquito

- El Salario de los últimos días trabajados del mes en el que cesa.
- El pago de las vacaciones no disfrutadas (calculadas desde el 1 de enero del año en curso hasta el cese a razón de 2,5 días por mes y descontando los días disfrutados).
- Las pagas extraordinarias. Se calcula la parte proporcional desde el inicio del semestre hasta la fecha de cese.
- Otros conceptos. Se incluirían posibles indemnizaciones (como puede ser el caso de algunos contratos de duración determinada) y otras pagas extraordinarias reguladas en el convenio aplicable.

Parte  
proporcional  
pendiente

Salario
Vacaciones
Pagas extra
Otros

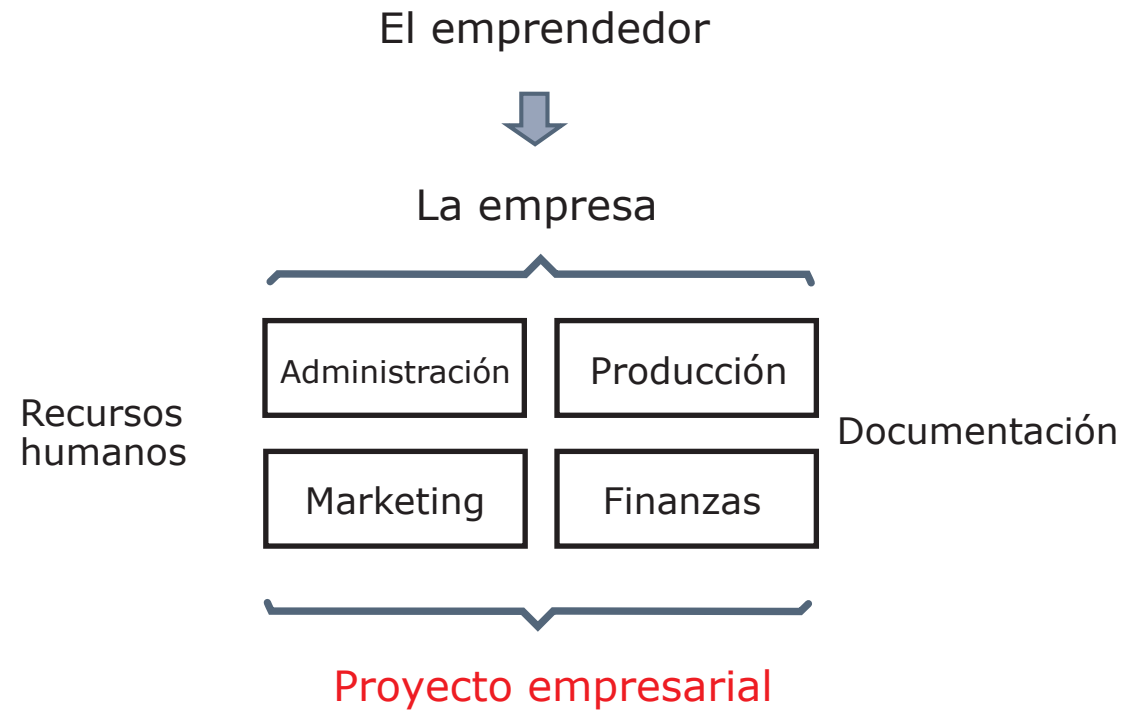
### La firma del finiquito

La firma del finiquito libera al empresario de futuras obligaciones. Por ello es muy importante que el trabajador esté conforme y bien informado de lo que firma.

Para ello tiene derecho a requerir la presencia de un miembro del comité de empresa o delegado de personal.

Sólo se debe firmar el finiquito si se está totalmente seguro y convencido de lo que se firma.

# Proyecto empresarial



# Proyecto empresarial

1. El plan de empresa
2. La estructura del plan de empresa
3. El resumen ejecutivo
4. Descripción del proyecto empresarial
5. Descripción del producto o servicio
6. El plan de marketing
7. Producción y medios técnicos
8. Organización y recursos humanos
9. Forma jurídica
10. Estudio económico-financiero
11. Trámites de constitución



# 1. El plan de empresa

Es una memoria detallada del proyecto empresarial, un esquema de su razonamiento.

Sus funciones son:

- Internas. Punto de referencia durante la ejecución del proyecto.
- Externas. Tarjeta de presentación del emprendedor para obtener financiación.

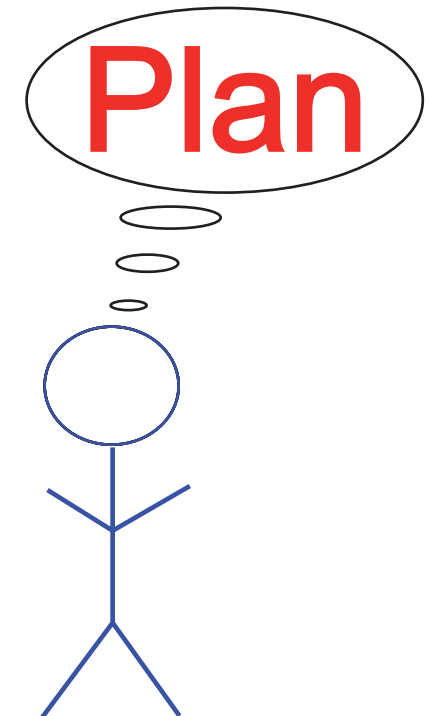
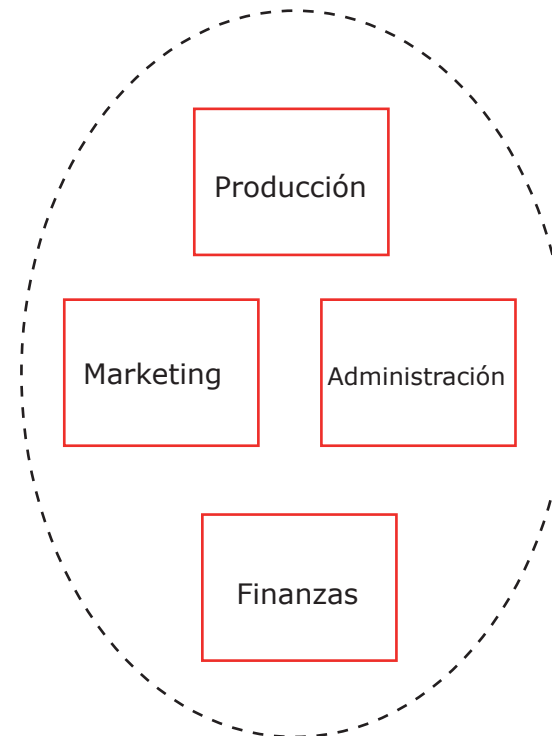
**Plan de empresa:** documento que refleja con detalle el contenido del proyecto empresarial.

## Contenidos del plan de empresa

- **Por qué.** Las empresas se orientan a los consumidores. Se debe explicar su misión.
- **Qué.** Analizar los productos que se van a ofrecer y los objetivos que se fijan.
- **Quién.** Identificar a los promotores, destacando sus capacidades y experiencia para desarrollar la idea empresarial.
- **Cómo.** Definir el tipo de organización y las necesidades de recursos humanos.
- **Dónde.** Señalar el ámbito de actuación y los segmentos del mercado a los que se dirige.
- **Cuándo.** Temporalizar los distintos momentos de ejecución.
- **Cuánto.** Prever los ingresos y gastos, y la gestión de tesorería para verificar que la idea es viable.

Requisitos elaboración:

1. **Claro:** redacción clara, concisa y veraz.
2. **Actual:** información y datos recientes.
3. **Global:** todas las áreas de la empresa.
4. **Comprensible:** inteligible para todos los destinatarios.



## 2. La estructura del plan de empresa

---

El plan de empresa relata la historia de nuestro proyecto empresarial:

- Inicio: “el escenario”. Definición de la idea, sus antecedentes y gestación.
- Desarrollo: “la acción”. Explicación detallada de la propuesta.
- Desenlace: “las conclusiones”. Qué se necesita, qué riesgos existen y cómo se evitarán.Cuál es la recompensa esperada (beneficios).

“El plan de empresa se debe estructurar de la misma forma que una historia...” Finch (2002)

### Estructura del plan de empresa:

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción del proyecto empresarial.
3. Descripción del producto o servicio.
4. Plan de marketing.
6. Producción y medios técnicos.
7. Organización y Recursos Humanos.
8. Forma Jurídica.
9. Estudio económico financiero.

A mayor planificación



Mayor probabilidad de supervivencia

"Un objetivo sin un plan es un sueño". W.J. Reddin

### 3. El resumen ejecutivo

Es una breve descripción del producto, el mercado, la empresa, sus factores de éxito, las necesidades de financiación y los resultados esperados.

Es la primera evaluación de la propuesta, de sus miembros, su idea, la oportunidad, índices y proyecciones.

En el plan de empresa figura al principio, pero el resumen es lo último que se elabora

El **resumen ejecutivo** debe captar rápidamente la atención del lector, en muchas ocasiones es lo único que se lee...

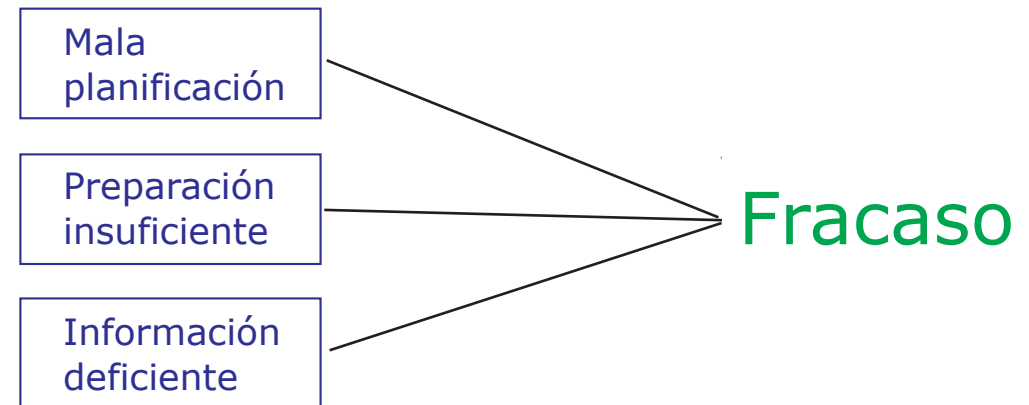
#### Estructura y contenido del resumen ejecutivo:

- Claro y conciso, preferiblemente en una o dos páginas , si son más, se deben acompañar de imágenes o gráficos ilustrativos.
- Cómo se creará valor para el consumidor, qué se pretende lograr y quién está involucrado.
- Cuál es el estado actual del proyecto empresarial.

Predominarán las ideas positivas, se evitará nombrar los riesgos potenciales y se expondrán las principales cifras de negocio (grandes números, y sin decimales).

#### Causas del fracaso de las nuevas empresas:

- **Falta de planificación.** No basta con una buena idea, para tener posibilidades de supervivencia se debe planificar cuidadosamente el proyecto.
- **Falta de preparación.** Los emprendedores con carencias en conocimientos técnicos y habilidades sociales tienen muy pocas posibilidades.
- **Falta de información adecuada.** El conocimiento del producto, competencia, del estado de madurez del mercado, de las nuevas tendencias o de las leyes vigentes.





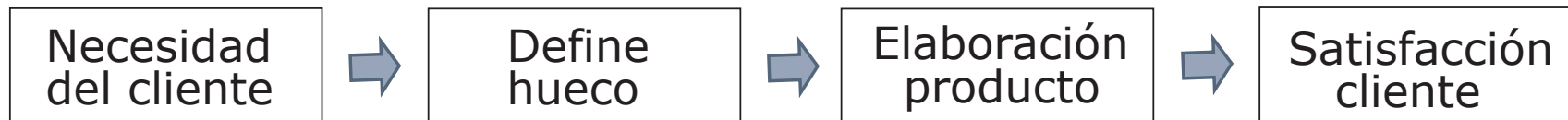
## 4. Descripción del proyecto empresarial

Descripción de forma sintética de la **visión, misión y objetivos** del proyecto, quiénes lo van a llevar a cabo y cuál es la idea de negocio.

**Misión:** ¿Para qué existimos?  
**Visión:** ¿Cómo queremos ser en unos años?  
**Valores:** ¿En qué creemos y cómo somos?

### La idea: buscando el hueco en el mercado

Las necesidades de los clientes son las que definen los huecos que existen en el mercado. Las empresas crean valor elaborando un producto o servicio que satisfaga estas necesidades, logrando la satisfacción de los clientes.



Buscando el hueco en el mercado

### La empresa enfocada al cliente

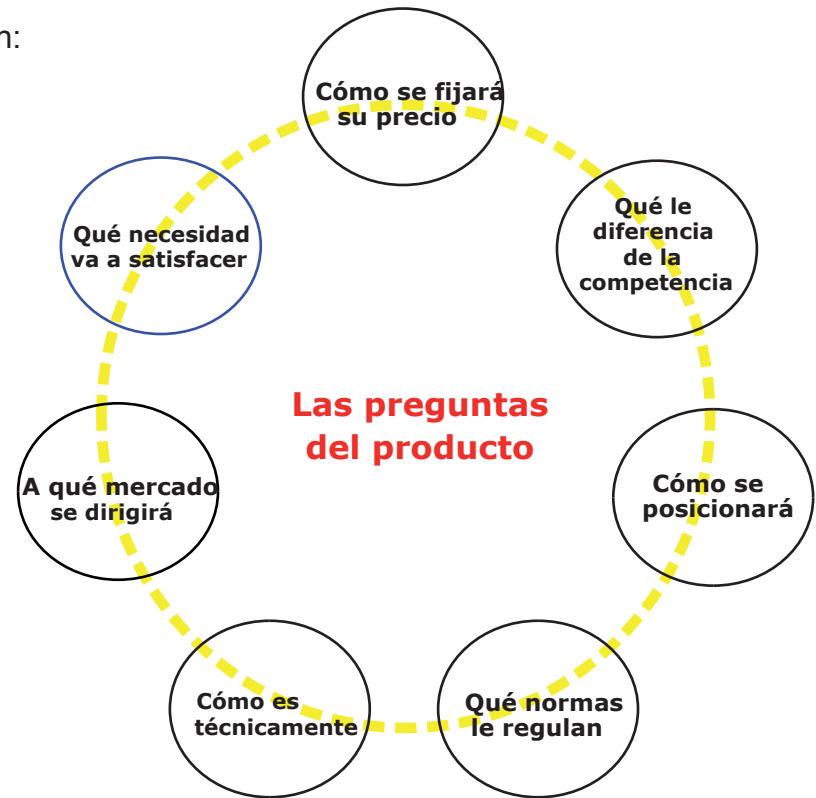
- 1- Detectar una necesidad no cubierta (o deficientemente cubierta).
- 2- Existir un público objetivo suficiente, para que compense desarrollar el proyecto.
- 3- Desarrollar un producto atractivo para que el consumidor lo compre.
- 4- Definir el posicionamiento estratégico, la imagen que se desea tener en la mente de consumidor: liderazgo en costes, diferenciación, especialización...

La empresa ha de enfocarse a crear valor para el consumidor, para lo que debe desarrollar **ideas suficientemente innovadoras.**

## 5. Descripción del producto o servicio

Se debe describir con precisión el producto o servicio que se ofertará, incidiendo en:

- ¿Qué necesidad va a satisfacer?
- ¿A qué mercado se dirigirá?
- ¿Cómo es técnicamente?
- ¿Cómo se posicionará?
- ¿Qué le diferencia de la competencia?
- ¿Cómo se fijará su precio en el mercado?
- ¿Qué normas, leyes o patentes le regulan?



Como señala Nueno (2001) , resulta conveniente pensar además qué aspectos del producto o servicio permiten una extensión del mismo:

- Posibilidad de **modificarlo** y así poder introducirlo en otros mercados.
- Posibilidad de encontrar **productos o servicios complementarios** que permitan incrementar las ventas.
- Posibilidad de extender el concepto de producto hacia una **familia de productos**.
- Posibilidad de encontrar **avances** que permitan, mediante su incorporación, pensar en la segunda o tercera generación del producto.

Una vez que la empresa haya sido fundada con éxito, es preciso garantizar su crecimiento y éste sólo es posible mediante una **oferta de productos o servicios continuamente renovada** (Nueno, 2001).

## 6. Plan de marketing

El desarrollo del plan de marketing se va concretando en las tres fases, pero se debe destacar que:

- El producto es viable.
- La empresa tiene un hueco en el mercado.

### Satisfacción y fidelización

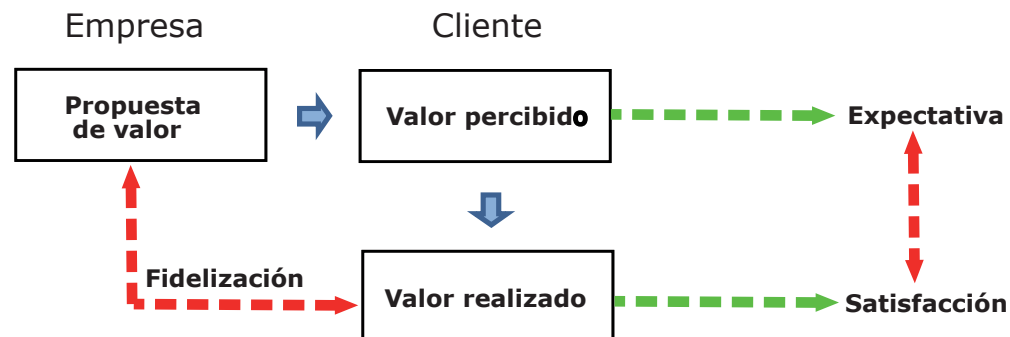
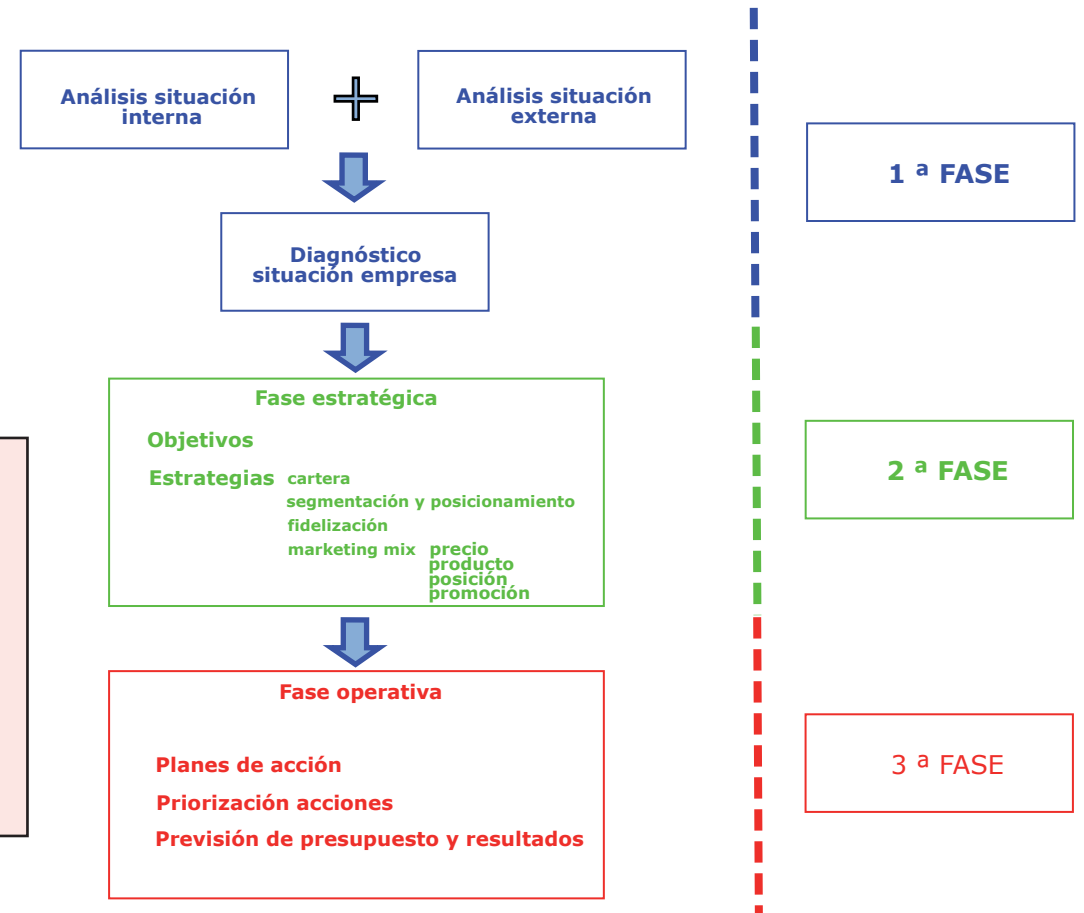
Para que el producto sea viable en el medio plazo, se debe concretar cómo se gestionarán las relaciones con los clientes, y en concreto, las estrategias de fidelización.

**Propuesta de valor:** beneficios o valores que la empresa promete proporcionar a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

**Valor percibido por el cliente:** valoración que realiza el cliente de los beneficios que obtiene de una oferta del mercado, respecto a las ofertas de la competencia.

**Satisfacción del cliente:** grado en que el rendimiento percibido se ajusta a las expectativas.

## Fases del plan de marketing



## 7. Producción y medios técnicos

---

Es el estudio de los medios materiales y humanos requeridos, abarcando las siguientes cuestiones:

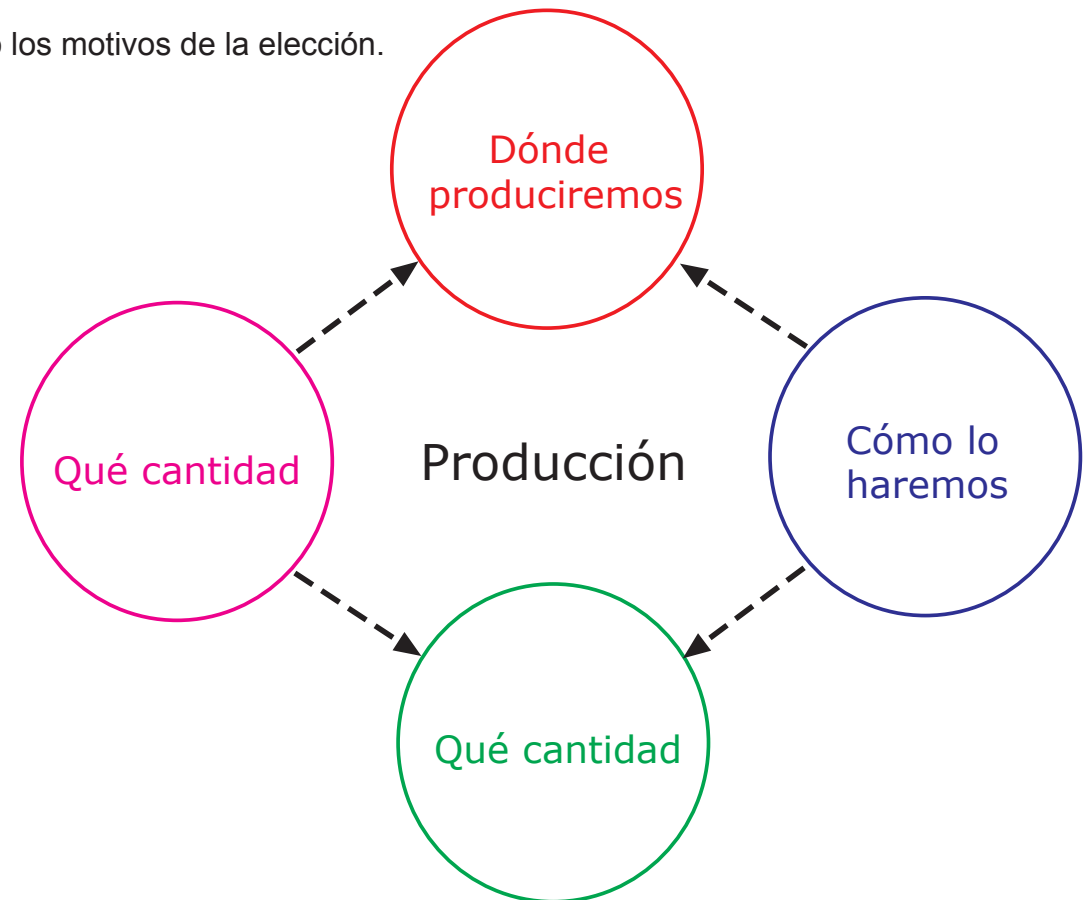
- ¿Dónde produciremos?
- ¿Cómo lo haremos?
- ¿Qué cantidad?
- ¿En cuánto tiempo?

### Localización y logística

- Descripción del lugar escogido para emplazar la empresa, comentando los motivos de la elección.
- Análisis de la red de comunicaciones disponible.
- Referencias a normativas y exigencias legales.

### Descripción del proceso productivo

- Estrategias y modelos de producción.
- Procesos de control de calidad.
- Gestión de residuos.
- Estrategias de logística: abastecimiento, stocks...



## 8. Organización y recursos humanos

En las empresas del siglo XXI, el factor humano es el decisivo.

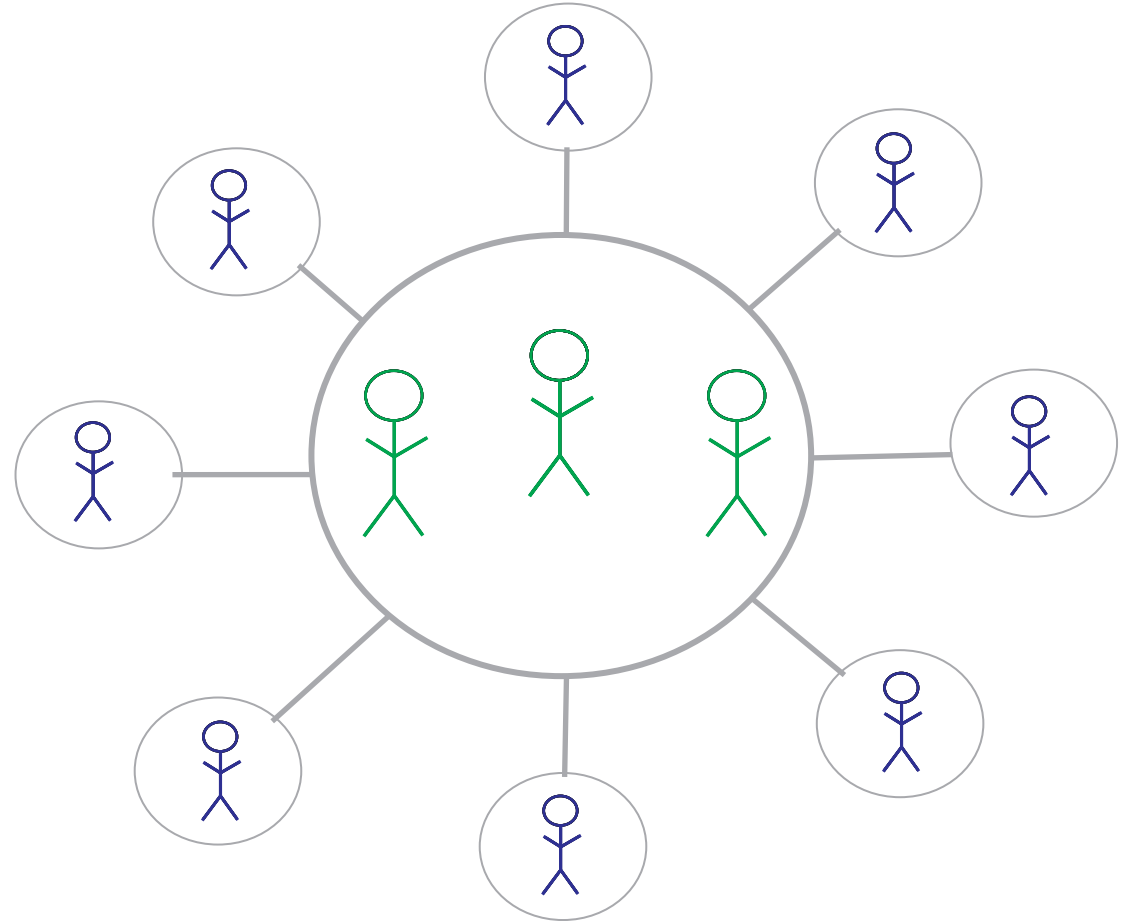
Se concretará qué grupo humano es necesario, explicitando la función y responsabilidad que tendrá cada persona en la empresa:

- **Organigrama de la empresa.** Dibujo de la organización de las personas que integran la empresa, mostrando las relaciones de mando.
- **Recursos humanos internos.** Descripción del perfil (experiencia, conocimientos, habilidades y motivaciones) de las personas que integrarán el equipo humano de la empresa.

Análisis de las modalidades de contratación óptimas para cada puesto, de las políticas salariales y de los incentivos.

- **Recursos humanos externos.** Explicación de qué personas externas a la empresa desarrollarán tareas para la misma, así como la modalidad de la relación (trabajadores autónomos dependientes, empresas independientes o del grupo...).

## Los recursos humanos

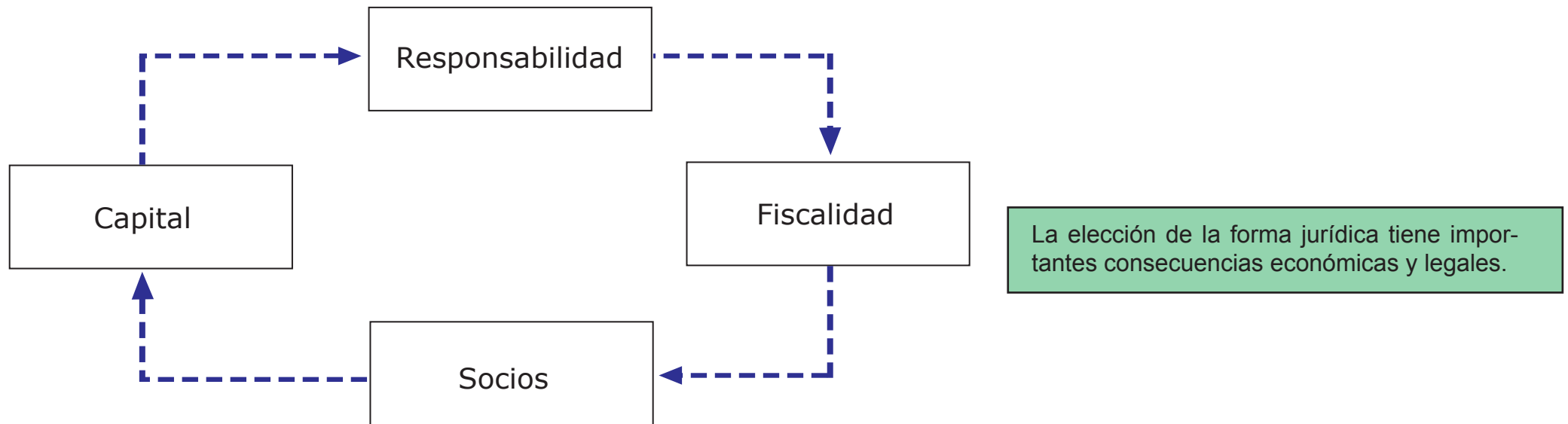


## 9. Forma jurídica

Descripción de quiénes son los socios y cuáles serán sus aportaciones. También se aclarará si existen socios trabajadores y en qué condiciones se les remunerará.

En la elección de la forma jurídica es importante valorar:

- **La responsabilidad frente a terceros.** Existen formas jurídicas en las que se limita esta responsabilidad (S.A o S.L), mientras que en otras (empresario individual o sociedad colectiva) el riesgo recae sobre el patrimonio personal.
- **El capital necesario para su constitución.** Unas formas jurídicas no tienen capital de constitución mínimo (empresario individual), mientras otras requieren una aportación elevada (S.A).
- **El número de socios.** No disponer del número mínimo de socios puede limitar la elección de la forma mercantil (en las sociedades laborales se requieren 4 socios como mínimo).
- **La fiscalidad soportada.** Según los ingresos previstos puede ser más interesante tributar al impuesto sobre sociedades o al IRPF. También hay que tener en cuenta que existen formas jurídicas como las cooperativas o las sociedades laborales, que están bonificadas fiscalmente.



Factores en la elección de la forma jurídica

## 10. Estudio económico financiero

Se cuantifica de forma clara pero rigurosa, todo lo aportado en las partes anteriores del plan.

### Inversiones iniciales

Se distinguirán entre las que tengan un carácter de permanencia en la empresa (activo no corriente) y las que su periodo de permanencia sea inferior al año (activo corriente).

### Financiación

Indica de dónde provienen los fondos para financiar las inversiones. Se puede distinguir entre los recursos propios (aportaciones de los socios y subvenciones) y los ajenos (deudas a corto y largo plazo).

### Ingresos y gastos

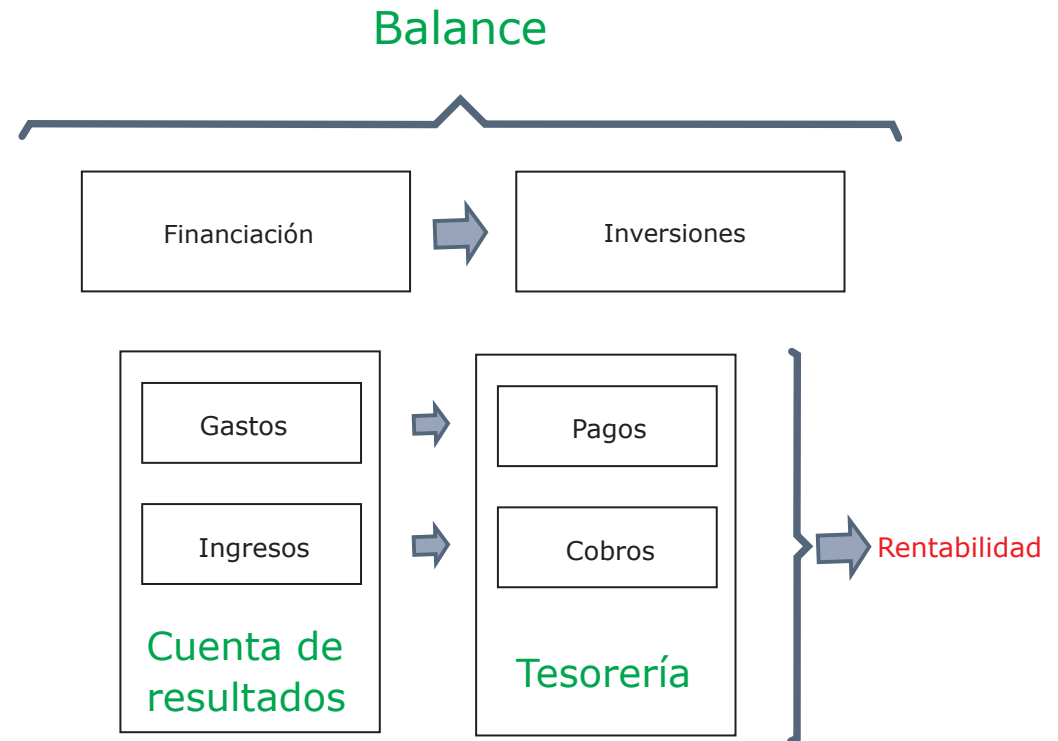
Se realizará una previsión realista de los ingresos y gastos de la empresa, durante un periodo que se considere adecuado según la naturaleza de la actividad.

### Cobros y pagos

La mala planificación de la tesorería y los problemas de liquidez son determinantes para el cierre de muchas empresas. Como no suelen coincidir ingreso con cobro, ni gasto con pago, es necesario prever que se dispondrá de la liquidez adecuada, en el momento adecuado.

### Umbral de rentabilidad

Teniendo en cuenta los costes (fijos y variables) y el precio, se determina el nivel mínimo de ventas a alcanzar para que el proyecto sea rentable. Se puede acompañar con el análisis de VAN, TIR y PAY BACK.



Estudio económico financiero

# 11. Trámites de constitución de una sociedad mercantil

---

## Certificación negativa de nombre

Su fin es conocer que el nombre que queremos utilizar no coincide con el de otra empresa ya en funcionamiento. Se realiza en el Registro Mercantil Central.

## Ingreso capital de constitución en el banco

Apertura de una cuenta corriente a nombre de la empresa con la denominación “en constitución”, en la que se ingresa el capital social inicial de la empresa (cumpliendo los mínimos legales).

## Escritura pública de constitución

Con el justificante del ingreso bancario y el certificado negativo de denominación, el notario puede realizar la escritura de la sociedad. La escritura es un documento en el que los socios manifiestan su voluntad de constituir la sociedad. Los estatutos son las normas que regirán su funcionamiento.

## Inscripción en el Registro Mercantil provincial

Su finalidad es dar publicidad legal de la sociedad. La sociedad adquiere personalidad jurídica propia.

## Trámites en Hacienda

Liquidación del ITPAJD (Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados).

Declaración censal

Solicitud de CIF

## Trámites en la Seguridad Social

Inscripción de la empresa, afiliación y alta de trabajadores, pago de cotizaciones...

## Trámites en el Ayuntamiento

Licencia municipal de obra, altas en servicios de aguas, basuras, residuos urbanos...

Al igual que una persona física se inscribe al nacer en el registro civil, las empresas deben cumplir una serie de obligaciones administrativas