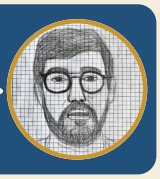
UNIDAD 1

La economía y la empresa

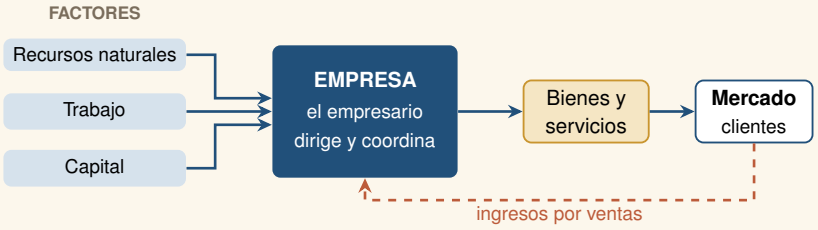
ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Lee de arriba abajo: qué es, quién la dirige y cómo se clasifica.



1 ¿Qué es una empresa?

Empresa: unidad económica que **combina factores productivos** para producir **bienes y servicios** destinados al **mercado**, con **ánimo de lucro** y bajo una **dirección**.

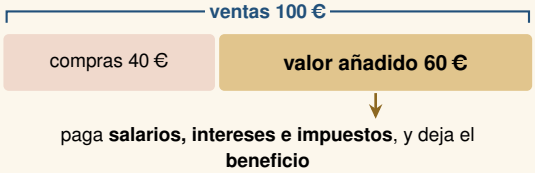


Qué hace: coordina factores · crea valor añadido · asume riesgos · genera empleo

2 El valor añadido

Valor añadido = valor de la producción − consumos intermedios

Una panadería vende pan por **100 €** y ha gastado **40 €** en harina y energía.



La empresa vale por la riqueza que añade a lo que compra.

3 El empresario: cuatro respuestas a «¿qué aporta para merecer el beneficio?»

Knight 1921

INCERTIDUMBRE

Asume un riesgo que nadie puede calcular ni asegurar. El **beneficio** es la recompensa por cargar con él.

Lucas rodando una película en la que nadie creía.

Schumpeter 1911

INNOVACIÓN

Lanza productos, procesos o mercados nuevos. Gana un **beneficio temporal** hasta que llegan los imitadores.

El primer smartphone frente al móvil de teclas.

Coase 1937

COSTES DE TRANSACCIÓN

La empresa existe porque organizar el trabajo dentro sale **más barato** que contratar cada tarea en el mercado.

Un restaurante con cocineros en plantilla.

Galbraith 1967

TECNOESTRUCTURA

En la gran corporación decide el conjunto de **directivos y técnicos**; propiedad y control se separan.

Una cotizada con miles de accionistas que no la gestionan.



AVISO · TRES FIGURAS QUE SE CONFUNDEN EN EL EXAMEN

Capitalista aporta el capital y cobra dividendos o intereses. **Directivo** administra la empresa y cobra un sueldo. **Empresario** asume la incertidumbre o innova, y obtiene el beneficio.

En una pyme suelen ser la misma persona; en una gran corporación son personas distintas.

4 Cómo se clasifican las empresas: cuatro criterios

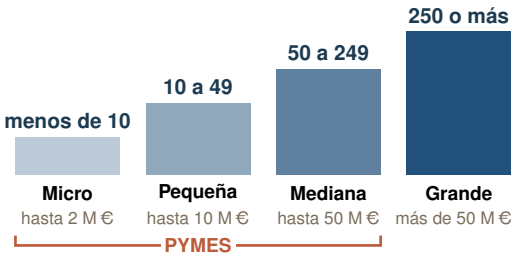
A Sector de actividad

Primario obtiene recursos de la naturaleza
agricultura, pesca, minería

Secundario transforma materias primas
industria, construcción

Terciario presta servicios
comercio, banca, turismo

B Tamaño (plantilla y facturación, criterio UE)



C Ámbito geográfico



La panadería del barrio, una cadena española de supermercados, un grupo textil con tiendas en medio mundo.

D Forma jurídica la columna que decide es la responsabilidad

Forma	Socios	Capital mínimo	Responsabilidad ante las deudas
Empresario individual	1	no hay	**ILIMITADA** responde con todo su patrimonio personal
Sociedad Limitada (SL)	1 o más	1 € (régimen actual)	**LIMITADA** al capital aportado
Sociedad Anónima (SA)	1 o más	60.000 €	**LIMITADA** al capital aportado
Cooperativa	según clase	según estatutos	**LIMITADA** con gestión democrática de los socios



PARA EL EXAMEN · CLASIFICA CON TODOS LOS CRITERIOS

«DUFT recibe fruta de la zona y elabora mermeladas artesanas empleando solo a su propietario, trabajador por cuenta propia» (PAU Madrid, modelo 2023-24) ► sector **secundario**, **microempresa** y **empresario individual**, con responsabilidad ilimitada.

5 El entorno: dos niveles

ENTORNO GENERAL

afecta a **todas** las empresas de un territorio
se analiza con **PESTEL**

ENTORNO ESPECÍFICO

afecta a las empresas del **mismo sector**: clientes, proveedores y competidores
se analiza con las **5 fuerzas de Porter**

EMPRESA

«Un cambio en el estilo de vida de los habitantes del país» (PAU 2023-24) ► entorno **general**, factor **sociocultural**.

6 PESTEL: el entorno general en seis factores

P **Político**: estabilidad del gobierno, política fiscal, subvenciones	**E** **Económico**: inflación, tipos de interés, paro, crecimiento del PIB	**S** **Sociocultural**: demografía, estilos de vida, nivel educativo, valores
T **Tecnológico**: inversión en I+D, digitalización, nuevas tecnologías	**E** **Ecológico**: cambio climático, gestión de residuos, energía	**L** **Legal**: leyes laborales, de consumo y de competencia

PARA EL EXAMEN · PAU MADRID, MODELO 2025-26

Una multinacional estudia operar en Alemania. ¿A qué factor corresponde cada dato?

inflación del 1,6 %	esperanza de vida de 80,8 años	presión fiscal del 40,1 % del PIB	3 % del PIB en I+D
Económico	Sociocultural	Político	Tecnológico

7 Las cinco fuerzas de Porter: el entorno específico

1. **Amenaza de nuevos competidores**: entran con facilidad si hay pocas **barreras de entrada**: inversión inicial, patentes, licencias
2. **Amenaza de productos sustitutivos**: otro producto que cubre la misma necesidad — *el tren de alta velocidad frente al avión*
3. **Poder de negociación de los proveedores**: fuertes si son pocos o venden algo difícil de sustituir
4. **Poder de negociación de los clientes**: fuertes si compran mucho o cambian de marca sin coste
5. **RIVALIDAD entre los competidores actuales**: crece si son muchos y parecidos

Cuanto más aprietan las cinco fuerzas, **menos rentable** es el sector.

8 El DAFO: juntar lo de dentro y lo de fuera

	NEGATIVO perjudica	POSITIVO ayuda
INTERNO (depende de la empresa)	**D Debilidades**: lo que la empresa hace peor que sus rivales	**F Fortalezas**: lo que la empresa hace mejor que sus rivales
EXTERNO (viene del entorno)	**A Amenazas**: lo que puede dañarla desde fuera	**O Oportunidades**: lo que puede aprovechar del entorno

PESTEL + Porter dan **A** y **O**
Análisis interno da **D** y **F**
→ **DAFO** → **Estrategia**

9 El tejido empresarial español: un problema de escala

Más del **99 %** de las empresas españolas son pymes, y la mayoría, microempresas.

empresas muy pequeñas → menos productividad → menos exportación → salarios más bajos

«España no tiene un problema de calidad empresarial, sino de escala.» Pocas empresas dan el salto de tamaño.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Definir empresa y valor añadido con un ejemplo numérico.
- ☐ Comparar a Knight, Schumpeter, Coase y Galbraith.
- ☐ Clasificar una empresa con los cuatro criterios y unir cada forma jurídica con su responsabilidad.
- ☐ Hacer un PESTEL y aplicar Porter sin mezclar niveles.
- ☐ Colocar cada dato en su casilla del DAFO.

ERRORES QUE QUITAN PUNTOS

✗ Meter a competidores o clientes en el PESTEL. Pertenecen al entorno **específico**.

✗ Llamar «oportunidad» a algo interno. Lo interno es **D** o **F**; lo externo, **A** u **O**.

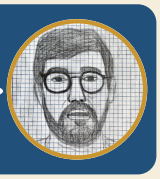
✗ Definir sin ejemplo. Una definición de una línea y un caso concreto completan la respuesta.

UNIDAD 2

El emprendimiento

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

De la idea al modelo de negocio, y del modelo al plan de empresa.



1 Emprender

Emprendimiento: detectar y explotar **oportunidades**, movilizando recursos y **asumiendo riesgo**.

EMPRENDEDOR
Pone en marcha un proyecto **propio**.
Dos amigas que abren una marca de ropa.

INTRAEMPRENDEDOR
Emprende **dentro** de una organización que ya existe.
Una empleada que lanza una nueva línea de negocio en su empresa.

Por qué se emprende

Por oportunidad se ve un hueco en el mercado y se quiere aprovechar.

Por necesidad no se encuentra otra salida laboral.

El perfil emprendedor

iniciativa · creatividad · perseverancia · tolerancia al riesgo · liderazgo · olfato para la oportunidad

2 De la idea a la oportunidad de negocio

MUCHAS IDEAS

1. **¿Resuelve un problema real?** alguien lo sufre hoy y lo quiere solucionar
2. **¿Hay clientes identificables y alcanzables?**
3. **¿Pagarían por la solución?**

→ **OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Ejemplo. *Táperes caseros para universitarios:* (1) no tienen tiempo de cocinar; (2) se concentran en el campus y en las redes; (3) ya pagan por comida rápida.



AVISO
Una oportunidad se justifica por el **problema** y por el **cliente**. Que la idea te guste a ti deja las tres preguntas sin responder.

3 El modelo de negocio y el lienzo Canvas (Osterwalder y Pigneur)

Modelo de negocio: lógica con la que una organización **crea, entrega y captura valor**. El lienzo Canvas lo dibuja en **nueve bloques** y en una sola página.

CÓMO LO HAGO POSIBLE → costes		QUÉ OFRECZO	PARA QUIÉN → ingresos	
8 Socios clave ¿Quién me ayuda? *proveedores y franquiciados*	**7 Actividades clave** ¿Qué debo hacer muy bien? *servir igual y rápido*	**2 Propuesta de valor** ¿Qué problema resuelvo y por qué me eligen a mí? *comer lo mismo, igual de rápido y al mismo precio en cualquier ciudad*	**4 Relación con clientes** ¿Cómo los trato y los fidelizo? *autoservicio rápido*	**1 Segmentos de clientes** ¿Para quién creo valor? *el comensal y el franquiciado*
	6 Recursos clave ¿Qué necesito? *la marca y el suelo de los locales*		**3 Canales** ¿Cómo llego hasta ellos? *restaurantes en franquicia*	
9 Estructura de costes ¿Cuánto cuesta que todo esto funcione? *locales, personal y materias primas*			**5 Fuentes de ingresos** ¿Por qué pagan y cómo lo hacen? *cánones y alquileres de los franquiciados*	

Cómo leerlo. Los números marcan el orden de relleno. En negro, la pregunta de cada bloque. *En teja, el McDonald's de Ray Kroc.*



IDEA CLAVE · PRODUCTO Y MODELO DE NEGOCIO SON COSAS DISTINTAS

Dos empresas con el mismo producto pueden ganar dinero de formas opuestas. La música se ha cobrado de todas estas maneras:

por unidad *un disco* · **suscripción** *cuota mensual* · ***freemium*** *gratis con anuncios, de pago sin ellos* · **comisión** *venta de entradas*



4 El análisis DAFO: mirar dentro y fuera antes de lanzarse

	NEGATIVO perjudica	**POSITIVO** ayuda
INTERNO depende de la empresa	**D** Debilidades *«No tenemos capacidad en la fábrica para atender todos los pedidos.»*	**F** Fortalezas *«Hemos desarrollado una innovación para fabricar turrón sin azúcar.»*
EXTERNO viene del entorno	**A** Amenazas *«El mal tiempo ha dejado una cosecha escasa de almendra.»*	**O** Oportunidades *«Las exportaciones de turrón a Asia crecen con fuerza.»*

Ejemplo: empresa familiar de turrones artesanos *gourmet* (PAU Madrid, modelo 2025-26).

5 Clasificar y decidir

Dos preguntas para colocar cada dato

1. ¿Depende de la empresa?

- **Sí**: interno → D o F
- **No**: externo → A u O

2. ¿Ayuda o perjudica?

- **Perjudica**: D o A
- **Ayuda**: F u O

Cruzar casillas para elegir estrategia

F+O	**Ofensiva**	usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
F+A	**Defensiva**	usar las fortalezas para frenar las amenazas
D+O	**Reorientación**	corregir debilidades para no perder la oportunidad
D+A	**Supervivencia**	reducir debilidades y esquivar las amenazas



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID, MODELO 2024-25 (VIDEOJUEGO DE *ESCAPE ROOM* PARA MÓVIL)

hace falta una inversión inicial muy elevada	los videojuegos para móvil están en auge	ya existen otras aplicaciones de *escape room*	contamos con desarrolladores con mucha experiencia
Debilidad	**Oportunidad**	**Amenaza**	**Fortaleza**

6 El plan de empresa: el proyecto completo por escrito

Plan de empresa: documento que describe el negocio, analiza su **viabilidad** y planifica su puesta en marcha. Sirve **por dentro** como guía de los promotores y **por fuera** como carta de presentación ante bancos, inversores y socios.

1. **Resumen ejecutivo** — la idea en una página
2. **La idea y los promotores** — qué problema resuelve y quién lo impulsa
3. **Entorno y mercado** — PESTEL, Porter, DAFO, clientes
4. **Plan de marketing** — producto, precio, distribución, comunicación
5. **Plan de producción** — procesos, costes, proveedores
6. **Organización y RR. HH.** — organigrama y puestos
7. **Forma jurídica** — tipo de empresa y trámites
8. **Plan económico-financiero** — inversión, financiación y viabilidad



CONEXIÓN · EL PLAN DE EMPRESA ES EL ÍNDICE DEL CURSO

Marketing en la **U4**, producción en la **U5**, recursos humanos en la **U6**, financiación e inversión en la **U7** y las cuentas de la **U8** a la **U10**.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Describir el perfil emprendedor y distinguir el intraemprendimiento.
- ☐ Justificar una oportunidad por el problema y por el cliente.
- ☐ Explicar los nueve bloques del Canvas y situar la propuesta de valor.
- ☐ Distinguir producto y modelo de negocio con un ejemplo.
- ☐ Clasificar datos en el DAFO y cruzar casillas para decidir.
- ☐ Enumerar los apartados de un plan de empresa.

✗ Errores que quitan puntos

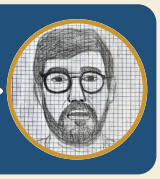
- ✗ Confundir **debilidad** con **amenaza**. La debilidad está dentro de la empresa; la amenaza llega de fuera.
- ✗ Describir el producto cuando piden el **modelo de negocio**. El modelo explica cómo se gana dinero con él.
- ✗ Rellenar el DAFO y parar ahí. Su utilidad está en **cruzar casillas** y proponer una decisión.
- ✗ Dar la propuesta de valor como una lista de características. Es el **problema que resuelves** al cliente.

UNIDAD 3

La organización

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

¿La inteligencia va en las normas, en los principios o en las personas?

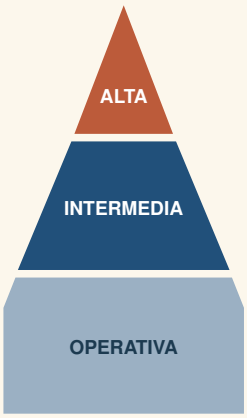


1 La función directiva: cuatro funciones que se encadenan



Ejemplo en cursiva: una cadena de pizzerías. El control devuelve la información a la planificación y el círculo vuelve a empezar.

2 Tres niveles de dirección



Alta dirección
fija los objetivos generales y la estrategia a largo plazo
la directora general

Mandos intermedios
traducen esos objetivos en planes para su área
el jefe de ventas

Nivel operativo
supervisa la ejecución del trabajo diario
la encargada de turno

Las empresas actuales **aplanan la pirámide** y reparten decisiones hacia abajo.

3 Las escuelas: tres apellidos de examen

Taylor 1856–1915

ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

- Cronometra cada tarea y fija su **único mejor método**.
- Separa a quien **piensa** de quien **ejecuta**.
- Paga **según el rendimiento**.

✓ dispara la productividad
✗ trabajo monótono, sin iniciativa

La cadena de montaje de «Tiempos modernos».

Fayol 1841–1925

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

- **Unidad de mando**: cada empleado recibe órdenes de un solo jefe.
- División del trabajo, autoridad y jerarquía.
- Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Mira la empresa desde el despacho de dirección; Taylor, desde el taller.

Mayo 1880–1949

ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

- Experimentos de **Hawthorne**: el rendimiento subía cuando los trabajadores se sentían atendidos.
- Cuentan el **grupo**, el trato y el **reconocimiento**.
- Descubre la **organización informal**.

Un equipo rinde más cuando se siente escuchado.

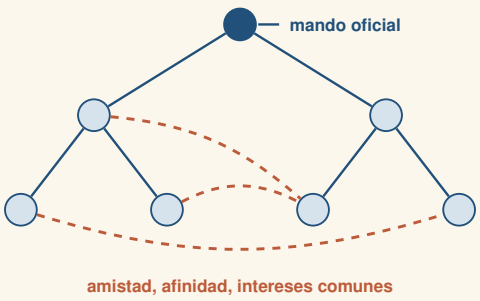
Taylor frente a Mayo en tres ejes la comparación que más se pregunta

Eje	Taylor	Mayo
¿Qué mueve al trabajador?	el salario	el reconocimiento y la pertenencia al grupo
¿Cómo se le ve?	como una pieza que ejecuta	como una persona con necesidades sociales
¿De dónde sale la productividad?	del método y la estandarización	del clima humano del equipo

4 Organización formal e informal

FORMAL

- La establece la **dirección**.
- Es oficial y se dibuja en el **organigrama**.
- Persigue los objetivos de la empresa.



INFORMAL

- Surge **espontáneamente** entre los trabajadores.
- Nace de la amistad y de los intereses comunes.
- Tiene sus **líderes naturales**.



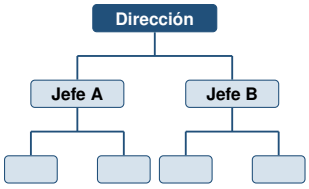
PARA EL EXAMEN · PAU MADRID, MODELO 2023-24 · ¿LO HA CREADO LA DIRECCIÓN O HA SURGIDO SOLO?

equipo de análisis de puestos de trabajo	equipo de fútbol de la empresa	equipo de estudio de la reforma contable	club de gastronomía
formal	informal	formal	informal



5 El organigrama: cuatro maneras de dibujar la estructura formal

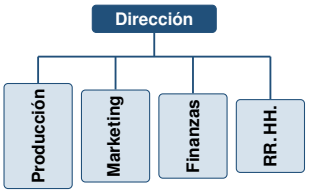
LINEAL



Jerarquía pura: cada persona tiene **un solo jefe**.

✓ sencilla y con mando claro
✗ rígida; los jefes lo deciden todo

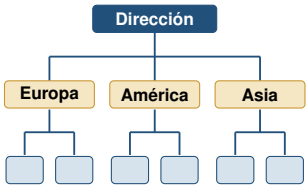
FUNCIONAL



Departamentos por **funciones**, dirigidos por especialistas.

✓ especialización
✗ cada departamento mira solo lo suyo

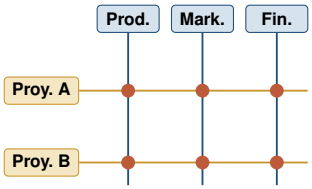
DIVISIONAL



Divisiones por **producto, zona o cliente**, cada una con sus funciones.

✓ autonomía y cercanía al mercado
✗ duplica recursos

MATRICIAL



Doble mando: un jefe de función y un jefe de proyecto.

✓ flexible, ideal para proyectos
✗ conflictos entre los dos jefes

6 Estilos de dirección: las teorías X e Y de McGregor

X **El directivo supone que el trabajador…**

- siente rechazo por el trabajo y lo evita;
- necesita control y amenaza de sanción;
- prefiere que lo dirijan y rehúye la responsabilidad;
- tiene poca ambición y busca seguridad.

► **Dirección autoritaria**

Y **El directivo supone que el trabajador…**

- vive el trabajo como algo natural;
- se dirige solo cuando se compromete con los objetivos;
- acepta y busca responsabilidades;
- tiene imaginación y creatividad.

► **Dirección participativa**

TRES ESTILOS DE LIDERAZGO

Autoritario decide solo y ordena.

Democrático consulta y decide con el equipo.

Laissez-faire deja hacer al grupo.

Ningún estilo sirve para todo: depende del equipo y del momento.

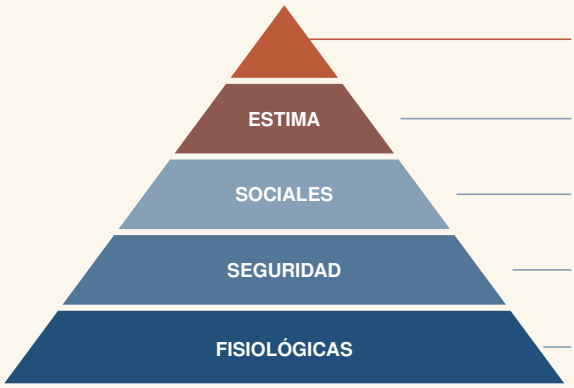


CONEXIÓN · LOS TRES BANQUILLOS DE LA NBA

Sloan ponía la inteligencia en las **normas**, con jugadas ensayadas hasta el automatismo. **Jackson**, en los **principios**. **K. C. Jones**, en las **personas**. Los tres ganaron muchísimo.

7 La motivación: la pirámide de Maslow y los dos factores de Herzberg

MASLOW



Autorrealización desarrollar todo el potencial

reconocimiento y prestigio

pertenecer a un grupo, buen ambiente

empleo estable, condiciones seguras

un salario que permita vivir

HERZBERG

Factores motivadores
logro, reconocimiento, responsabilidad, promoción
Producen satisfacción y entrega.

Factores higiénicos
salario, condiciones, seguridad, relación con el jefe
Si faltan, desmotivan. Si están, solo evitan el malestar.

Maslow: una necesidad cubierta deja de motivar y se activa la del escalón siguiente.

Herzberg: *pagar bien evita la fuga; solo el trabajo con sentido produce entrega.*

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Explicar las cuatro funciones de la dirección y los tres niveles, con un ejemplo de cada uno.
- ☐ Comparar a Taylor y a Mayo en tres ejes.
- ☐ Clasificar un colectivo como formal o informal, justificándolo.
- ☐ Leer los cuatro tipos de organigrama.
- ☐ Dar cuatro ideas de la teoría X y cuatro de la Y.
- ☐ Distinguir a Maslow de Herzberg.

✗ Errores que quitan puntos

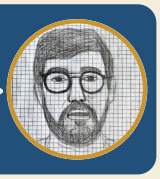
- ✗ Mezclar a **Maslow** (necesidades), **Herzberg** (factores) y **McGregor** (teorías X e Y).
- ✗ Tratar la teoría X como un juicio moral. Es un **supuesto del directivo** sobre sus trabajadores.
- ✗ Decir que el salario motiva según Herzberg. Es un factor **higiénico**.
- ✗ Clasificar formal o informal **sin justificar** quién lo ha creado.

UNIDAD 4

Marketing

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

¿Qué compras exactamente cuando compras tu marca favorita?



1 Qué es el marketing: se empieza por el cliente

Marketing: conjunto de actividades con las que la empresa **identifica las necesidades del cliente** y diseña la oferta que las **satisface con beneficio**.

MARKETING ESTRATÉGICO analiza y decide, a largo plazo

1. Investigar el mercado	2. Segmentar en grupos	3. Elegir el público objetivo	4. Posicionar la marca
¿quién compra turrón y por qué?	*por renta y por estilo de vida*	*amantes de lo artesano con renta media-alta*	*«el turrón de obrador de siempre»*

MARKETING OPERATIVO ejecuta

5. Marketing mix
las 4 P: producto, precio, distribución, comunicación

receta sin azúcar, precio alto, tiendas especializadas y redes

En cursiva, el recorrido completo para una empresa de turrón artesano.

2 Investigar el mercado: las fuentes

1. Definir el problema → 2. Obtener información → 3. Analizar los datos → 4. Decidir

En la fase 2 se elige de dónde salen los datos:

PRIMARIAS

Datos **nuevos**, recogidos a medida.

encuesta, entrevista, observación, experimento, grupo de discusión

✓ ajustados y actuales
✗ caros y lentos

SECUNDARIAS

Datos que **ya existen**, recogidos por otros.

INE, Registro Mercantil, informes del sector, prensa

✓ baratos y rápidos
✗ menos ajustados al problema



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2023-24

- censo publicado por el INE — secundaria
- cuentas de rivales en el Registro Mercantil — secundaria
- entrevistas a consumidores antes de lanzar un producto — primaria



AVISO · NEW COKE (1985)

Ganaba las catas a ciegas y fracasó en menos de tres meses. La investigación midió el **sabor** y dejó sin medir lo que la **marca** significaba para sus clientes.

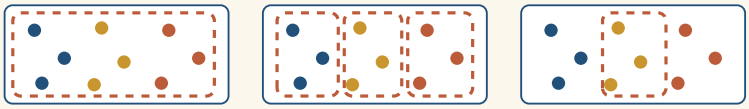
3 Segmentar, elegir público y posicionarse

Segmentar: dividir el mercado en **grupos homogéneos** de consumidores para elegir a cuál dirigirse, el **público objetivo**.

Cinco criterios de segmentación

Demográfico	edad, sexo, tamaño de la familia
Socioeconómico	renta, ocupación, nivel de estudios
Geográfico	país, región, clima, ciudad o pueblo
Psicográfico	estilo de vida, valores, personalidad
De comportamiento	frecuencia de compra, fidelidad a la marca

Tres estrategias cada color es un segmento; la línea discontinua, a quién se dirige la empresa



Indiferenciada
la misma oferta para todo el mercado

Diferenciada
una oferta distinta para cada segmento

Concentrada
todo el esfuerzo en un solo segmento

Posicionamiento: imagen que la marca busca ocupar **en la mente del consumidor** frente a sus competidoras.

Turrón artesano «gourmet» (PAU 2025-26) ► criterio **socioeconómico** (renta media-alta) y **psicográfico** (valora lo artesano).

4 El marketing mix: las 4 P

Product
PRODUCTO
¿Qué ofrezco?
atributos, marca, envase, gama y ciclo de vida

Price
PRECIO
¿Cuánto cobro?
la única P que genera ingresos; las otras tres son costes

Place
DISTRIBUCIÓN
¿Dónde y cómo llega?
canales e intermediarios hasta el cliente

Promotion
COMUNICACIÓN
¿Cómo lo doy a conocer?
publicidad, promociones, relaciones públicas, redes



TRUCO · ¿POR QUÉ «4 P»?

Las cuatro empiezan por P **en inglés**; en español, distribución y comunicación no cuadran. Las ordenó McCarthy y las difundió Kotler.



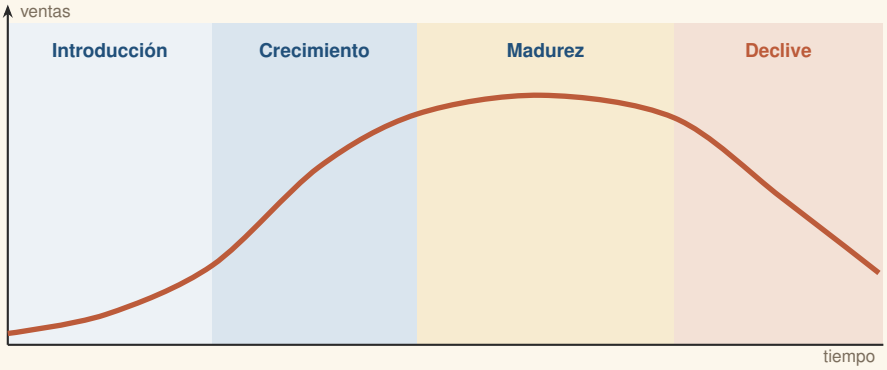
IDEA CLAVE · COHERENCIA

Las cuatro P ejecutan una misma promesa, el **posicionamiento**. Un producto *premium* vendido en cualquier parte y con descuentos continuos se contradice.

5 Product · el producto: tres capas y un ciclo de vida



Unas zapatillas: calzarse; la marca y el diseño; la devolución gratuita.



Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
ventas bajas y pérdidas **dar a conocer**	las ventas se disparan, llegan beneficios y rivales **ganar cuota**	ventas máximas y estables, mucha competencia **diferenciarse**	las ventas caen **relanzar o retirar**

6 Price · el precio: entre un suelo y un techo

- **TECHO · la demanda** lo máximo que el cliente está dispuesto a pagar
- **REFERENCIA · la competencia** lo que cobran los rivales por algo parecido
- **SUELO · los costes** por debajo del coste total unitario se pierde dinero

Precio según costes = coste total unitario × (1 + margen)

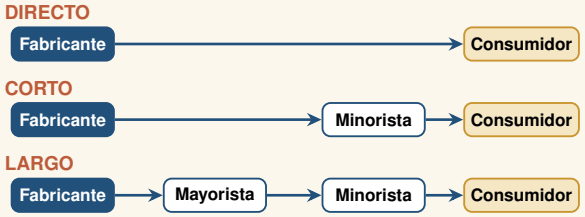
Costes fijos de 20.000 €, coste variable unitario de 10 € y 2.000 unidades:
coste total unitario = 10 + 20.000 / 2.000 = **20 €**
con un margen del 30 %, precio = 20 × 1,30 = **26 €**

DESCREMACIÓN
Precio **alto al lanzar**, para rentabilizar a los pioneros, y rebajas después.
una consola recién estrenada

PENETRACIÓN
Precio **bajo al lanzar**, para ganar mercado deprisa.
una plataforma de streaming *que llega a un país*

7 Place · la distribución

Canales: el camino del fabricante al consumidor



Estrategias: en cuántos puntos de venta

- **Intensiva** en todos los posibles *refrescos*
- **Selectiva** en algunos, elegidos *perfumería*
- **Exclusiva** en uno solo por zona *coches de lujo*

Turrón «gourmet» (PAU 2025-26) ► selectiva o exclusiva: tiendas especializadas y venta *online* propia.

8 Promotion · la comunicación: seis instrumentos

Publicidad	Promoción de ventas	Relaciones públicas	Venta personal	Merchandising	Marketing digital
mensaje pagado en medios masivos	incentivo a corto plazo	cuidar la imagen de la marca	un vendedor, cara a cara	animar el punto de venta	redes, buscadores y creadores
anuncio en televisión	*2×1, muestras, cupones*	*patrocinios, eventos*	*comercial que visita clientes*	*escaparates, lineales*	*campaña con un* streamer



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2024-25 (VIDEOJUEGO DE MÓVIL PARA ADOLESCENTES)
El instrumento se elige **según el público**. Para adolescentes: redes sociales y creadores de contenido, con promociones dentro de la aplicación. Nombra el instrumento, explícalo en una frase y justifica por qué encaja con ese segmento.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Distinguir el marketing estratégico del operativo.
- ☐ Clasificar una fuente como primaria o secundaria.
- ☐ Definir segmentación y aplicar dos criterios a un caso.
- ☐ Situar un producto en su etapa del ciclo de vida.
- ☐ Calcular un precio a partir del coste total unitario.
- ☐ Proponer distribución y comunicación coherentes con el segmento.

✗ Errores que quitan puntos

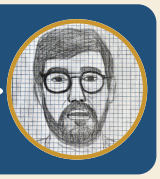
- ✗ Aplicar el margen sobre el coste **variable** y olvidar la parte de costes fijos de cada unidad.
- ✗ Confundir el marketing estratégico (segmentar, posicionar) con el operativo (las 4 P).
- ✗ Proponer distribución **intensiva** para un producto *premium*.
- ✗ Enumerar las 4 P sin relacionarlas con el **posicionamiento**.

UNIDAD 5

Producción y costes

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Ford T, 1913: el coche se mueve y el obrero no. Así se dispara la productividad.



1 La función de producción

Producir: transformar **factores** (materias primas, trabajo, capital, energía) en **bienes y servicios** que valen más que lo que se ha empleado. El **aprovisionamiento** compra y almacena lo que el proceso necesita.

FACTORES

materias primas
trabajo
capital y energía

→ **PROCESO PRODUCTIVO** la tecnología dice cómo se combinan → Bienes y servicios → Mercado

aprovisionamiento

Eficacia alcanzar el objetivo. **Eficiencia** alcanzarlo con los mínimos recursos.

Eficiencia técnica y económica tres métodos para fabricar 100 sillas al día

Método	Personal	Máquinas	Coste diario	Veredicto
A	4	2	5.600 €	técnicamente eficiente
B	3	3	5.400 €	técnicamente eficiente y **la más económica**
C	4	3	6.400 €	**ineficiente**: usa más de todo que A y que B

Trabajador a 1.000 € y máquina a 800 € al día. Entre A y B solo decide el **precio** de los factores: con máquinas a más de 1.000 € ganaría A.



CONEXIÓN · EFICACIA NO BASTA

Dos pizzerías sirven las 200 pizzas de la noche: las dos son eficaces. La que lo hace con tres cocineros en vez de cinco es, además, eficiente. El examen pregunta por la segunda palabra.

2 La productividad

Productividad de un factor = producción / cantidad del factor

Productividad global = valor de la producción / coste de todos los factores

Tasa de variación $= (P_1 - P_0) / P_0 \times 100$

PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2024-25 (LOTTUS)

12.500 unidades al año con tres plantillas posibles. ¿Cuál es la más productiva?

5 empleados × 1.200 h — 12.500 / 6.000 = **2,08 ud/h**
4 empleados × 1.400 h — 12.500 / 5.600 = **2,23 ud/h**
4 × 1.300 h y 2 a tiempo parcial (65 %) — 12.500 / 6.890 = **1,81 ud/h**



Gana la 2.ª: $(2{,}23 - 1{,}81) / 1{,}81 \times 100 = \mathbf{23{,}20\,\%}$ más productiva que la peor.

Global de la 2.ª: ingresos 12.500 × 15 = 187.500 €; trabajo 4 × 1.400 × 8 = 44.800 €; materias primas 75.000 € ▶ 187.500 / 119.800 = **1,57**: por cada euro gastado en factores entran 1,57 € de ingresos.

Variante 2022-23 (MÁSCARA): 600.000 uds; 10 × 2.640 h ▶ 22,73 ud/h; 6 × 2.640 h y 4 al 65 % ▶ 600.000 / 22.704 = 26,43 ud/h, un 16,28 % más productiva.

Qué la hace crecer capital · formación · tecnología · organización



AVISO · PRODUCIR MÁS Y SER MÁS PRODUCTIVO SON COSAS DISTINTAS

Si la producción sube un 10 % con un 20 % más de horas, la productividad ha **caído**. Mide siempre por unidad de factor.

3 Los costes: dos clasificaciones y cuatro fórmulas

¿CAMBIAN CON LA PRODUCCIÓN?	¿SE ASIGNAN A UN PRODUCTO?
Fijos (CF) no dependen de cuánto se produce *alquiler, nómina fija*	**Directos** van a un producto concreto *la tela de una camiseta*
Variables (CV) crecen con cada unidad *materias primas, energía*	**Indirectos** se reparten entre varios *la luz de la fábrica, el gerente*

$CT = CF + CVu \cdot Q$ Coste unitario $= CT / Q$

$IT = p \cdot Q$ Beneficio $= IT - CT$

Fundas del bloque 4 con 2.000 unidades: $CT = 7.300 + 8 \cdot 2.000 =$ **23.300 €**; coste unitario 11,65 €; $IT = 18 \cdot 2.000 = 36.000$ €; beneficio **12.700 €**.



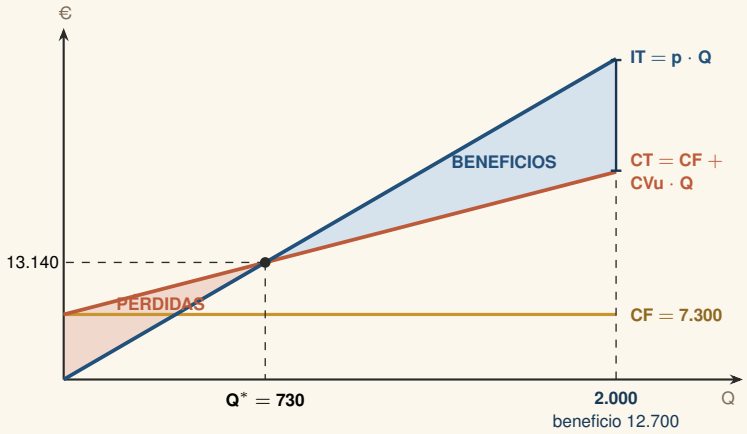
INTUICIÓN ECONÓMICA · EL COSTE FIJO SE DILUYE

Con 730 fundas, cada una carga con 10 € de costes fijos; con 2.000, solo con 3,65 €. Producir más abarata la unidad. Ahí nacen las **economías de escala**.

4 El umbral de rentabilidad o punto muerto

$Q^* = CF / (p - CVu)$

$p - CVu$ es el **margen de contribución unitario**: lo que cada unidad aporta para cubrir los costes fijos



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2021-22 (FUNDAS PARA DISPOSITIVOS)

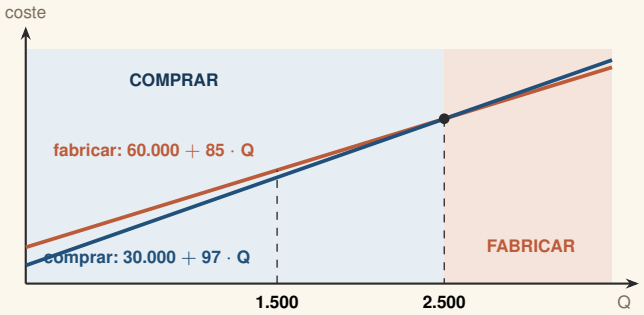


Costes mensuales: alquiler 1.500, amortización 1.300, nómina fija 4.500; por unidad: material 3, energía 3, otros 2; precio de venta 18 €.

CF = **7.300 €**; CVu = **8 €**; $Q^* = 7.300 / (18 - 8) =$ **730 fundas**. Por debajo de 730 se pierde dinero; cada funda extra deja 10 €. Con 2.000 fundas, beneficio = 36.000 − 23.300 = **12.700 €**.

5 ¿Producir o comprar? La cantidad de indiferencia

Se igualan los costes de las dos opciones: **CF + CVu · Q = p · Q** ▶ Q de indiferencia = CF / (p − CVu). Con pocas unidades compensa **comprar** (sin costes fijos); con muchas, **fabricar**.



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2025-26 (DORA, ROBOT DE LIMPIEZA)

Fabricar el motor cuesta 30 €/ud, el resto de piezas 55 €/ud y los costes fijos 60.000 €/mes. Comprarlo a 42 €/ud deja los fijos en 30.000 €. Ventas: 1.500 robots al mes.

Fabricar: 60.000 + 85 · 1.500 = 187.500 €. Comprar: 30.000 + 97 · 1.500 = **175.500 €** ✓ sale más barato.

Precio máximo del motor: 187.500 = 30.000 + (p + 55) · 1.500 ▶ p = **50 €**.

Indiferencia: 60.000 + 85q = 30.000 + 97q ▶ q = **2.500 robots**. Por encima, fabricar.

Outsourcing: encargar fuera una actividad (limpieza, transporte, informática). Gana flexibilidad y pierde control.

6 Existencias: cuántas quedan y cuánto valen

Se almacena para no parar si falla un proveedor y para comprar en lotes baratos; almacenar cuesta (espacio, seguros, caducidad).

Existencias finales = iniciales + compras − ventas (en unidades; después se valoran)

PMP precio medio ponderado

Todo lo que hay en el almacén se valora a un **precio medio**, ponderado por las cantidades de cada compra.

FIFO lo primero que entra sale primero

Las ventas se llevan las unidades **más antiguas**; lo que queda vale al precio de las **últimas compras**.



PMP: 8.840 € / 500 ud = 17,68 €/ud ▶ 300 × 17,68 = **5.304 €**

PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2023-24 (SNEAKERS)

Iniciales 165 a 16,5 €; compras de 80 a 17,5 € y 255 a 18,5 €; venta de 200. Finales = 165 + 80 + 255 − 200 = **300 uds**. PMP = (165 · 16,5 + 80 · 17,5 + 255 · 18,5) / 500 = 17,68 € ▶ **5.304 €**; FIFO **5.505 €**.

Variante 2025-26 (SMARTKEY): sin iniciales; 100 a 35, 200 a 40 y 250 por 12.500 € (50 €/ud); venta de 400 ▶ quedan 150; PMP 24.500 / 550 = 43,64 ▶ 6.546 €; FIFO 150 · 50 = 7.500 €.

TRUCO · ¿POR QUÉ FIFO VALE MÁS?

Con precios al alza, lo que queda son las compras recientes y caras. El PGC prohíbe el LIFO: en el examen solo hay dos métodos.

7 I+D+i: de la idea al producto que dispara la productividad

Investigación básica conocimiento sin uso inmediato → **Investigación aplicada** resolver un problema concreto → **Desarrollo** prototipos y pruebas hasta el producto → **Innovación** llega al mercado o al proceso

radical algo nuevo

de mejora algo mejor

cómo almacena energía el litio — *una batería que dure dos días* — *la celda que aguanta mil cargas* — *el móvil que no se carga a diario*

PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2021-22 · «DOS MANERAS EN QUE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD»

Mejora los procesos: máquinas y organización más rápidas producen más con las mismas horas y menos coste por unidad. **Mejora los productos**: más valor por cada euro de factor y productos nuevos que abren mercados.

IDEA CLAVE · FORD, 1913

La cadena de montaje bajó el tiempo de un chasis de más de 12 horas a 93 minutos. El Ford T pasó de 850 a menos de 300 dólares. Innovación de proceso, productividad y precio bajo encadenados.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Distinguir eficacia de eficiencia, y eficiencia técnica de económica.
- ☐ Calcular la productividad de un factor, la global y su tasa de variación, e interpretarlas.
- ☐ Separar costes fijos de variables y escribir CT, coste unitario, IT y beneficio.
- ☐ Calcular el punto muerto, dibujarlo con sus zonas y explicar qué significa.
- ☐ Decidir entre producir o comprar con la cantidad de indiferencia.
- ☐ Valorar existencias finales por PMP y por FIFO.

✗ Errores que quitan puntos

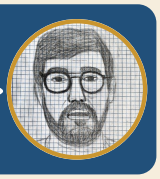
- ✗ Dividir la producción entre el número de trabajadores cuando el enunciado da **horas**: la unidad del resultado tiene que ser la que pide la pregunta.
- ✗ Dar un número sin interpretarlo. Escribe siempre la frase «por cada hora / por cada euro de factor…».
- ✗ Usar el precio en vez del **margen** (p − CVu) en el denominador del punto muerto.
- ✗ Olvidar que en PMP el denominador son **todas** las unidades compradas, incluidas las iniciales.
- ✗ Valorar las existencias con LIFO. En España no está permitido.

UNIDAD 6

Recursos humanos

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Tamariz lo llama «el misterio del esfuerzo»: el truco se ve, el ensayo no.



1 El departamento de RR. HH.: el ciclo de la persona en la empresa

1. Planificar la plantilla cuántos y con qué perfil → **2. Reclutar y seleccionar** atraer candidatos y elegir → **3. Contratar** contrato y alta en la Seg. Social → **4. Formar y desarrollar** capacitación y carrera → **5. Evaluar el desempeño** resultados y conducta → **6. Retribuir** salario, incentivos, nómina

Transversales relaciones laborales (convenio, sindicatos) • prevención de riesgos • comunicación interna • clima y motivación

Reclutar: ¿dentro o fuera?

Fuente interna promoción o traslado. ✓ motiva y ya conocen la empresa ✗ no entran ideas nuevas.

Fuente externa portales de empleo, ETT, universidades, redes. ✓ más candidatos y talento ✗ cara, lenta y con más riesgo.

2 El proceso de selección: un embudo



qué tareas, qué perfil, qué sueldo

oferta en portales, redes, promoción interna

criba de currículos y cartas

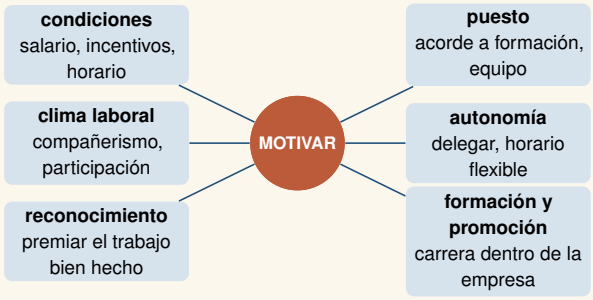
entrevistas, tests, dinámicas, idiomas

contratación y acogida (*onboarding*)

Evaluación del desempeño: comparar lo que la persona hace con lo que el puesto exige, para decidir **formación, retribución y promoción**.

3 La motivación laboral: definición, herramientas y tres teorías en una tabla

Motivación laboral: conjunto de **estímulos** que recibe el trabajador y que le guían a actuar de una determinada manera en el trabajo, para **satisfacer necesidades** que no tiene cubiertas.



	Maslow	Herzberg	McGregor
Pregunta	¿qué necesita la persona?	¿qué satisface y qué solo evita el malestar?	¿qué supone el jefe de su gente?
Idea	pirámide: fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización	**higiénicos** (salario, condiciones, jefe) y **motivadores** (logro, reconocimiento, responsabilidad)	**teoría X**: evita el trabajo, hay que controlarlo; **teoría Y**: busca responsabilidad
Regla	lo cubierto deja de motivar; se activa el siguiente nivel	sin higiénicos hay queja; solo los motivadores dan entrega	el supuesto decide el estilo: X, autoritario; Y, participativo
En RR. HH.	incentivo según el nivel: a quien no llega a fin de mes no le motiva un título	subir el sueldo evita la fuga; un proyecto propio produce entrega	delegar y dar autonomía (Y) en vez de vigilar y sancionar (X)



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2024-25 · «DEFINA MOTIVACIÓN LABORAL Y EXPLIQUE CUATRO HERRAMIENTAS PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS»

Definición de la memo y cuatro herramientas explicadas: **condiciones laborales** (salario, incentivos, horario, conciliación, teletrabajo); **puesto de trabajo** acorde a intereses y formación, con equipo y posibilidad de ascenso; **clima laboral** (compañerismo, participación, que se escuche su opinión); **autonomía** (responsabilidades, delegación, horario flexible). El reconocimiento sirve como quinta. Media línea y un ejemplo por herramienta.

4 Liderazgo: tres estilos

AUTORITARIO

Decide solo, ordena y controla.

✓ rápido en una crisis
✗ apaga la iniciativa

el chef que grita

DEMOCRÁTICO

Consulta y decide con el equipo.

✓ compromiso
✗ más lento

el entrenador que pacta el plan

LIBERAL

Deja hacer (*laissez-faire*).

✓ con expertos
✗ caos sin madurez

un estudio de arquitectura



PARA EL EXAMEN · PAU 2022-23 Y 2023-24 · LA TEORÍA X Y SU LIDERAZGO

Cuatro ideas: el trabajador siente aversión al trabajo y lo evita; hay que dirigirlo, controlarlo y amenazarlo con castigos; prefiere ser mandado y rehúye la responsabilidad; tiene poca ambición. Liderazgo que encaja: **autoritario**.

5 Comunicación interna



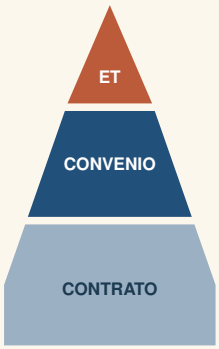
Descendente órdenes, objetivos, normas
circular con el nuevo horario

Ascendente sugerencias, quejas, informes
buzón de ideas, encuesta de clima

Horizontal coordinación entre iguales
reunión entre ventas y producción

Repaso de U3 (PAU 2021-22): la **organización formal** la fija la dirección; la **informal** surge sola. Relaciones sentimentales y un líder espontáneo son informales; una norma dictada por un directivo y los departamentos por zonas, formales.

6 Las normas: de la ley al contrato



Estatuto de los Trabajadores la ley: mínimos para todos (jornada máxima, vacaciones, despido, SMI)

Convenio colectivo acuerdo entre sindicatos y empresas de un sector o empresa; mejora la ley

Contrato de trabajo acuerdo individual; puede mejorar el convenio, nunca empeorarlo

SMI: salario mínimo interprofesional, el suelo legal que fija el Gobierno cada año. Ningún contrato a jornada completa puede pagar menos.

Derechos del trabajador ocupación efectiva, salario puntual, descanso, formación, seguridad, no discriminación, sindicación y huelga.

Deberes cumplir las órdenes del empresario, buena fe, no competir con la empresa, rendir según lo pactado.

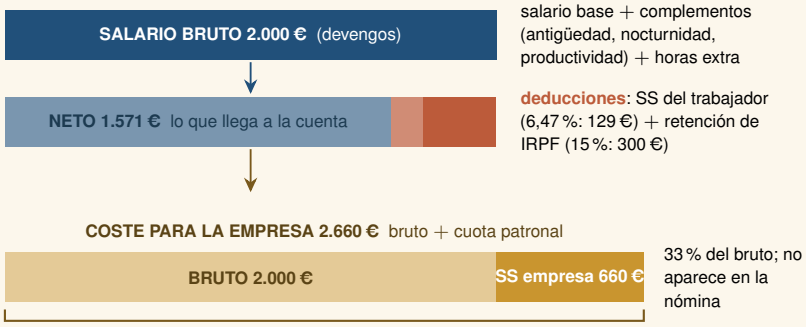
7 El contrato de trabajo

Contrato de trabajo: acuerdo por el que una persona presta servicios **por cuenta ajena**, bajo la dirección de otra, a cambio de un **salario**. Elementos: partes, puesto y funciones, duración, jornada, salario, periodo de prueba, convenio aplicable.

Tipo	En qué consiste	Ejemplo
Indefinido	sin fecha de fin; es la regla general desde la reforma de 2022	*cajera fija de un supermercado*
Temporal	solo con causa: **circunstancias de la producción** (picos de trabajo) o **sustitución** de una persona con derecho a reserva	*refuerzo de Navidad, baja por maternidad*
Formación en alternancia	combina trabajo y estudios (FP, universidad); salario proporcional	*alumno de FP dual en un taller*
Prácticas	para recién titulados, hasta un año: adquirir experiencia profesional	*graduada en ADE en una consultora*
Fijo discontinuo	indefinido para trabajos que se repiten por temporadas	*socorrista de un parque acuático*

Por jornada: **completa** 40 h semanales como máximo **parcial** menos horas que la completa, con salario proporcional.

8 La nómina: del bruto al neto, y lo que de verdad cuesta un empleado



salario base + complementos (antigüedad, nocturnidad, productividad) + horas extra

deducciones: SS del trabajador (6,47 %: 129 €) + retención de IRPF (15 %: 300 €)

33 % del bruto; no aparece en la nómina

Neto = bruto − SS del trabajador − IRPF **Coste salarial** = bruto + SS a cargo de la empresa

2.000 − 129 − 300 = **1.571 €** netos 2.000 + 660 = **2.660 €** de coste



INTUICIÓN ECONÓMICA · LA BRECHA FISCAL

Por cada 2.660 € que cuesta el puesto, el trabajador recibe 1.571 €: en torno al 40 % se queda entre Seguridad Social e IRPF. Ese es el precio de las pensiones, la sanidad y la prestación por desempleo.

9 Sindicatos, negociación y huelga

Sindicato: asociación de trabajadores que defiende sus intereses laborales frente a la empresa y ante el Gobierno.



Conflicto: **huelga** (los trabajadores paran; derecho constitucional) y **cierre patronal** (la empresa cierra). Los **servicios mínimos** protegen a terceros.

Los **representantes de los trabajadores** (delegados de personal hasta 49 empleados; comité de empresa desde 50) negocian el convenio y vigilan su cumplimiento.



AVISO · CONVENIO CONTRA CONTRATO

El contrato puede **mejorar** el convenio (más sueldo, más vacaciones), nunca empeorarlo. Una cláusula por debajo del convenio o del Estatuto es nula.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Enumerar las funciones del departamento de RR. HH. en el orden del ciclo.
- ☐ Definir motivación laboral y explicar cuatro herramientas con un ejemplo.
- ☐ Comparar a Maslow, Herzberg y McGregor sin mezclarlos.
- ☐ Dar cuatro ideas de la teoría X y el liderazgo que le corresponde.
- ☐ Distinguir Estatuto, convenio y contrato, y los tipos de contrato.
- ☐ Pasar de salario bruto a neto y calcular el coste para la empresa.

✗ Errores que quitan puntos

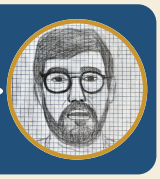
- ✗ Responder «cuatro herramientas» con una lista de palabras sueltas. Cada una lleva explicación y ejemplo.
- ✗ Decir que el salario motiva según Herzberg. Es un factor **higiénico**: su falta desmotiva.
- ✗ Restar la cotización de la empresa al salario del trabajador. Esa parte va **encima** del bruto, nunca dentro.
- ✗ Confundir el convenio (sector o empresa, lo negocian sindicatos y patronal) con el contrato (individual).
- ✗ Llamar «temporal» a cualquier contrato nuevo. Desde 2022 la regla es el indefinido y el temporal necesita causa.

UNIDAD 7

Financiación e inversión

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Disney hipotecó su casa para abrir Disneyland. ¿De dónde sale el dinero?



1 La función financiera

Función financiera: decidir **de dónde obtener los fondos** (financiación), **en qué emplearlos** (inversión) y mantener el **equilibrio** entre ambos.

Cuatro tareas

1. Planificar cuánto dinero hará falta y cuándo.
2. Elegir las fuentes según su **coste** y su **plazo**.
3. Cuidar que cada inversión se financie con fondos del plazo adecuado.
4. Seleccionar las inversiones rentables (cara 2).

INVERSIONES		FUENTES
Activo no corriente máquinas, locales	⟷	**Fondos permanentes** capital, reservas, deudas l/p
Activo corriente existencias, clientes	⟷	**Deudas a corto plazo** proveedores, créditos c/p

Regla de oro: lo que dura años se paga con fondos que duran años. Una nave comprada con un crédito a tres meses acaba en suspensión de pagos.

2 Las fuentes de financiación: tres criterios en una sola matriz

	ORIGEN → **INTERNA** la genera la propia empresa	ORIGEN → **EXTERNA** viene de fuera
PROPIA no se devuelve	**AUTOFINANCIACIÓN** largo plazo **de enriquecimiento**: reservas (beneficio no repartido) **de mantenimiento**: amortizaciones y provisiones	**APORTACIONES DE LOS SOCIOS** permanente capital social, ampliación de capital, subvenciones de capital
AJENA se devuelve con intereses	*No existe: todo lo que se debe a alguien viene de fuera de la empresa.*	largo plazo préstamos, empréstitos, leasing, renting, proveedores de inmovilizado corto plazo crédito comercial, descuento de efectos, factoring, fondos espontáneos



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2023-24 · ORIGEN Y PLAZO

emite bonos a dos años	externa	largo plazo
un proveedor exige el pago a 60 días	externa	corto plazo
préstamo bancario a cinco años	externa	largo plazo
provisión para reparaciones futuras	interna	largo plazo

«No desea elevar su dependencia de fondos ajenos» ► **ampliación de capital** y **reservas**.

3 Financiación propia: lo que no hay que devolver

EXTERNA **los socios ponen el dinero**

Capital social aportación inicial de los socios, en acciones o participaciones.

Ampliación de capital emisión de **acciones nuevas**, a la par (emisión = nominal) o **sobre la par**, con **prima de emisión**.



Derecho de suscripción preferente el accionista antiguo compra primero las nuevas y no pierde peso en la empresa.

Subvenciones de capital ayudas públicas que no se devuelven.

INTERNA **autofinanciación: la genera la actividad**

De enriquecimiento **reservas**: beneficio no repartido como dividendo. Hacen crecer el patrimonio.

legal (10 % del beneficio hasta el 20 % del capital), **estatutaria** y **voluntaria**

De mantenimiento **amortizaciones** (desgaste del inmovilizado) y **provisiones** (gastos futuros probables). Conservan el patrimonio.

✓ autonomía, sin intereses, sin avales

✗ limitada; **coste de oportunidad**: ese dinero podría rendir fuera



IDEA CLAVE · «INTERNA» Y «PROPIA» NO SON LO MISMO

Las reservas son propias e internas; el capital es propio pero **externo**, porque lo ponen los socios desde fuera. Una provisión cuenta como **interna y a largo plazo**: nace del negocio y se usa años después.

4 Financiación ajena: lo que se devuelve con intereses

LARGO PLAZO **más de un año**



Empréstito la empresa emite **obligaciones o bonos**: muchos pequeños préstamos de inversores; paga cupón y devuelve el nominal al vencer.

Leasing alquiler **con opción de compra** al final. **Renting** alquiler con mantenimiento, **sin opción de compra**.

Proveedores de inmovilizado el fabricante cobra la máquina a plazos. **Crowdfunding** muchos pequeños aportantes vía plataforma.

CORTO PLAZO **un año o menos**

Crédito comercial los proveedores cobran a 30, 60 o 90 días. Gratis si no hay descuento por pronto pago.

Descuento de efectos el banco adelanta una letra y cobra intereses; si el cliente falla, responde la empresa.

Factoring se venden las facturas a una sociedad que asume el riesgo de impago. Cómodo y caro.

Fondos espontáneos salarios, Hacienda y Seguridad Social se pagan después de devengarse.

Préstamos y créditos c/p la póliza de crédito para la tesorería.

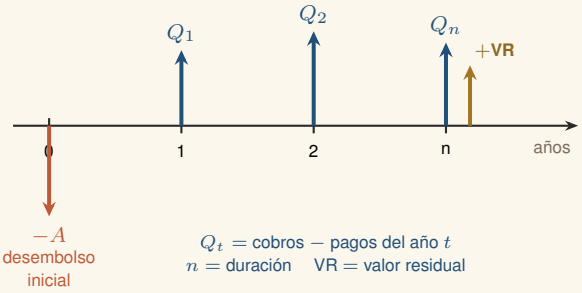
PAU 2022-23 y 2021-22 *«Explique cuatro fuentes de financiación ajena a largo plazo»* ► préstamo, empréstito, leasing y proveedores de inmovilizado, cada una en una frase.

5 La inversión: renunciar hoy para cobrar mañana

Inversión: emplear fondos hoy en bienes o títulos con la esperanza de obtener **flujos de caja mayores** en el futuro.

Por su objeto	**económica** (bienes de capital) o **financiera** (acciones, bonos)
Por su duración	**permanente** (renovar, ampliar, modernizar, I+D) o **de funcionamiento** (existencias)
Por su naturaleza	material, intangible o financiera

Los elementos de cualquier inversión



6 Payback o plazo de recuperación (método estático)

Payback: tiempo que tarda la empresa en **recuperar el desembolso inicial** sumando los flujos de caja, sin descontarlos. Se elige el proyecto que recupera antes.

PAU 2021-22 $A = 40.000\,€$; $Q_1 = 13.000\,€$; $Q_2 = 36.000\,€$



el año 2 aporta 36.000 € en 12 meses; los 27.000 € que faltan llegan en $\frac{27.000}{36.000} \times 12 = 9$ meses

Payback = **1 año y 9 meses** (1 año y 270 días con año comercial de 360) ▶ realizable: se recupera dentro de la vida del proyecto.

✓ sencillo; mide la **liquidez** del proyecto
✗ ignora el **valor del dinero en el tiempo** y los flujos **posteriores** a la recuperación



TRUCO · LA REGLA DE TRES DEL PAYBACK

Resta los flujos enteros hasta que el siguiente supere lo que falta. Con lo que falta, regla de tres: flujo del año → 12 meses (o 360 días); lo que falta → x. Si dicen «año comercial», 360; «año natural», 365.

7 VAN: traer los flujos al presente (método dinámico)

$$\text{VAN} = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \cdots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

k = tasa de actualización: lo que rendiría el dinero en otra parte (tipo de interés, coste del capital)

PAU 2021-22 mismo proyecto, $k = 5\,\%$

$$-40.000 + \underbrace{\frac{13.000}{1,05}}_{\textbf{12.380,95}} + \underbrace{\frac{36.000}{1,05^2}}_{\textbf{32.653,06}} = \textbf{5.034,01 €}$$

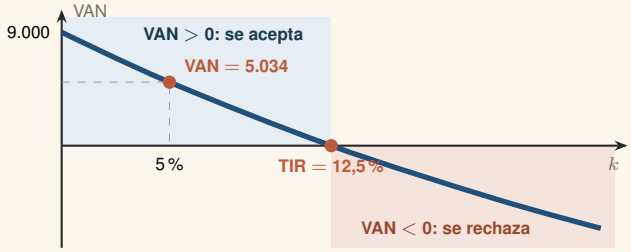
VAN > 0 ▶ realizable. El proyecto genera, en euros de hoy, **5.034 € más** que colocar los 40.000 € al 5 %. Entre varios proyectos, el de mayor VAN.

VAN > 0 se acepta | **VAN < 0 se rechaza** | **VAN = 0 indiferente**

DORA (PAU 2025-26): $A = 22.000$; tres flujos de 8.000; $k = 6\,\%$ ▶ $-22.000 + 7.547,17 + 7.119,97 + 6.716,95 = -615,91\,€$ **no aconsejable**.

8 TIR: la rentabilidad propia del proyecto

TIR: tasa r que hace **VAN = 0**. Es la rentabilidad anual que da el proyecto por sí mismo. Se acepta si **TIR** $> k$.



El VAN **baja** cuando sube k: descontar a una tasa mayor encoge los flujos futuros. Corta el eje justo en la TIR. Con $k = 5\,\%$ y TIR $= 12,5\,\%$, las dos reglas coinciden.



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2023-24 · TE DAN LA TIR Y PIDEN EL DESEMBOLSO

Flujos de 36.000 y 55.000, TIR del 25 %:
$A = \frac{36.000}{1,25} + \frac{55.000}{1,25^2} = 28.800 + 35.200 =$ **64.000 €**.
Realizable si el coste del capital es **menor del 25 %**. En 2021-22 preguntan al revés: «¿qué TIR necesita?» → superior al 5 %.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Clasificar una fuente por propiedad, origen y plazo, y justificarlo.
- ☐ Distinguir préstamo de crédito, leasing de renting, descuento de factoring.
- ☐ Explicar qué es la autofinanciación y por qué tiene coste de oportunidad.
- ☐ Calcular el payback con regla de tres (360 o 365 días).
- ☐ Calcular el VAN con la calculadora y decidir.
- ☐ Explicar la relación entre VAN y TIR con el gráfico.

✗ Errores que quitan puntos

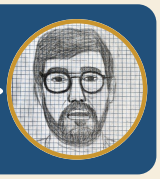
- ✗ Llamar «interna» al capital social. Lo ponen los socios: es **propia y externa**.
- ✗ Sumar los flujos sin descontar en el VAN, o descontar también el desembolso inicial.
- ✗ Olvidar el signo negativo de A y dar un VAN enorme.
- ✗ Decir «se acepta» sin comparar: VAN con cero, TIR con k, payback con la duración.

UNIDAD 8

Patrimonio y balance

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

A Al Capone lo cazó un contable, no la policía. Los números cuentan la historia.



1 La contabilidad y las cuentas anuales

Contabilidad: registrar y resumir las operaciones de la empresa para conocer su **patrimonio** y su **resultado**, según el **Plan General de Contabilidad** (PGC).

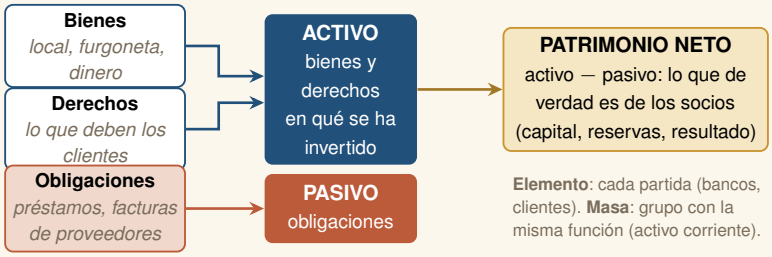
Cinco cuentas anuales públicas, en el Registro Mercantil

1. **Balance** foto del patrimonio a una fecha.
2. **Cuenta de pérdidas y ganancias** película de ingresos y gastos del año.
3. Estado de cambios en el patrimonio neto.
4. Estado de flujos de efectivo.
5. Memoria: explica y amplía las anteriores.

¿Quién las lee? Los bancos antes de prestar, los inversores antes de comprar acciones, Hacienda para cobrar y los proveedores antes de fiar. Por eso son públicas.

2 El patrimonio: lo que tengo, lo que me deben y lo que debo

Patrimonio = **bienes** + **derechos** − **obligaciones** ► **Patrimonio neto** = **activo** − **pasivo**



Elemento: cada partida (bancos, clientes). **Masa**: grupo con la misma función (activo corriente).

Una cafetería tiene un local de 150.000 €, máquinas por 20.000 €, 5.000 € en el banco y una hipoteca de 100.000 € ► activo 175.000; pasivo 100.000; **patrimonio neto 75.000 €**.

3 El balance de situación: dos columnas que siempre suman lo mismo



PAU 2021-22 *«¿Con qué criterio se ordena el balance?»* ► el activo, de **menor a mayor liquidez** (primero el local, al final la caja); el patrimonio neto y el pasivo, de **menor a mayor exigibilidad** (primero el capital, al final los proveedores).

4 Dónde va cada elemento

Elemento que aparece en la PAU	Masa
aplicaciones informáticas, patentes, marcas	ANC intangible
mobiliario, equipos informáticos, maquinaria, local, furgoneta	ANC material
amortización acumulada (intangible o material)	ANC, resta
existencias, mercaderías	AC existencias
clientes, deudores, efectos a cobrar	AC realizable
bancos c/c, caja	AC disponible
capital social, reservas, resultado del ejercicio	PN
préstamo a devolver en 3, 4 o 5 años	PNC
deuda con el banco a 6 meses, proveedores, acreedores, Hacienda acreedora	PC



AVISO · TRES TRAMPAS DE VOCABULARIO

Proveedores (deuda) se confunde con **clientes** (derecho de cobro). **Acreedores** son proveedores de servicios. La amortización acumulada va **en el activo con signo menos**, nunca en el pasivo.

5 La amortización: el desgaste se apunta cada año

Amortización: expresión contable de la **depreciación** del inmovilizado por uso, tiempo u obsolescencia. Es un **gasto** del año sin salida de dinero.

$$\text{cuota anual} = \frac{\text{valor de adquisición} - \text{valor residual}}{\text{vida útil (años)}}$$

Furgoneta de **32.000 €**, valor residual **2.000 €**, vida útil 5 años:

32.000 − 2.000 = 30.000 € en 5 cuotas

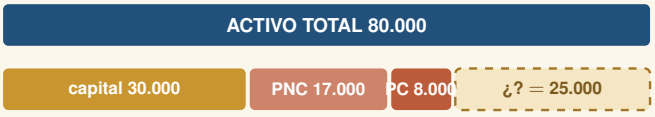
año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
6.000	6.000	6.000	6.000	6.000

Cuota $= 30.000/5 =$ **6.000 € al año**. Tras dos años, la amortización acumulada es de **12.000 €** y la furgoneta figura en el balance por $32.000 - 12.000 =$ **20.000 €** (valor neto contable).

6 El resultado del ejercicio sale por diferencia

Resultado del ejercicio = **activo total** − (patrimonio neto sin el resultado + pasivo)

El balance debe cuadrar; la partida que falta es el resultado. Positivo, beneficio; negativo, pérdida (resta en el PN).



FUNNY GAMES (PAU 2023-24):
$80.000 - (30.000 + 17.000 + 8.000) =$ **25.000 € de beneficio**. El balance completo, en la cara 2.



TRUCO · SUMA PRIMERO EL ACTIVO NETO

Resta la amortización acumulada antes de sumar el activo. Capital y reservas van en el patrimonio neto «sin el resultado».

7 Para el examen · balance de FUNNY GAMES (PAU Madrid 2023-24, B.6)

«Mobiliario y equipos informáticos 80.000; capital 30.000; bancos 4.000; préstamo a 3 años 17.000; deuda con el banco a 6 meses 1.800; aplicaciones informáticas 20.000; proveedores 6.200; clientes 1.000; amortización acumulada del intangible 5.000 y del material 20.000.» Calcule el resultado y elabore el balance con sus masas.

ACTIVO	€
ACTIVO NO CORRIENTE	**75.000**
Inmovilizado intangible	*15.000*
Aplicaciones informáticas	20.000
Amort. acum. inmov. intangible	−5.000
Inmovilizado material	*60.000*
Mobiliario y equipos informáticos	80.000
Amort. acum. inmov. material	−20.000
ACTIVO CORRIENTE	**5.000**
Clientes (realizable)	1.000
Bancos (disponible)	4.000
TOTAL ACTIVO	**80.000**

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	€
PATRIMONIO NETO	**55.000**
Capital social	30.000
Resultado del ejercicio (por diferencia)	25.000
PASIVO NO CORRIENTE	**17.000**
Deudas a largo plazo (préstamo a 3 años)	17.000
PASIVO CORRIENTE	**8.000**
Deudas a corto plazo (banco, 6 meses)	1.800
Proveedores	6.200
TOTAL PN Y PASIVO	**80.000**

Paso a paso: 1 clasifica cada partida con la tabla de la cara 1; 2 resta las amortizaciones; 3 suma el activo; 4 suma PN sin resultado + pasivo; 5 la diferencia es el resultado; 6 comprueba que los totales coinciden.



CONEXIÓN · CHIHIRO (PAU 2024-25), MISMO MOLDE

Capital 25.000; préstamo a 4 años 8.500; banco a 6 meses 1.800; proveedores 2.700; clientes 600; equipos informáticos 52.000; bancos 1.400; aplicaciones 7.500; amortizaciones 1.500 y 10.000 ► ANC 48.000; AC 2.000; **resultado 12.000**; PN 37.000; PNC 8.500; PC 4.500.

8 La cuenta de pérdidas y ganancias: una cascada de tres resultados

Cuenta de pérdidas y ganancias: ordena los **ingresos y gastos del ejercicio** en escalones hasta el **resultado del ejercicio**. Es un flujo del año; el balance, una foto.

WALKING BREAD (PAU 2023-24), en €

Ingresos de explotación ventas	**221.600**
− **Gastos de explotación** compras 77.400, sueldos 68.900, alquiler 20.400, suministros 4.700, amortización 1.650	−173.050
= **RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT)**	**48.550**
+ Ingresos financieros intereses cobrados	**0**
− Gastos financieros intereses de las deudas	−550
= **RESULTADO FINANCIERO**	−550
= **RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)**	**48.000**
− Impuesto sobre beneficios 25 % del BAT	−12.000
= **RESULTADO DEL EJERCICIO**	**36.000**

El resultado del ejercicio pasa al **patrimonio neto** del balance y se reparte entre dividendos y reservas.



PARA EL EXAMEN · WALKING BREAD (PAU 2023-24, A.5)

Gastos de explotación $= 77.400+68.900+20.400+4.700+1.650 = 173.050$. Resultado de explotación $= 221.600 - 173.050 =$ **48.550**. Financiero $= 0 - 550 =$ **−550**. BAT $= 48.000$. Impuesto $= 0{,}25 \times 48.000 = 12.000$ ► resultado del ejercicio **36.000 €**.

Qué va en cada escalón

Explotación la actividad principal: ventas frente a compras, sueldos, **Seguridad Social a cargo de la empresa**, alquileres, suministros, amortización.

Financiero intereses cobrados y pagados. **Impuesto** solo si el BAT es positivo.

Papelería (PAU 2022-23): ventas 37.500; compras 13.200; sueldo 12.000; SS empresa 750; amortización 450 ► BAIT 11.100; intereses 715; BAT 10.385; impuesto 2.596,25; resultado **7.788,75 €**.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Definir patrimonio y patrimonio neto, y poner un ejemplo numérico.
- ☐ Dibujar el balance con sus cinco masas y explicar cómo se ordena.
- ☐ Colocar cualquier partida de la PAU en su masa.
- ☐ Calcular el resultado del ejercicio por diferencia y cuadrar el balance.
- ☐ Calcular una cuota de amortización y el valor neto contable.
- ☐ Montar la cuenta de PyG con sus tres resultados y el impuesto del 25 %.

✗ Errores que quitan puntos

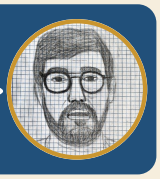
- ✗ Poner la amortización acumulada en el pasivo. Resta **en el activo**.
- ✗ Meter los intereses entre los gastos de explotación. Son **financieros**.
- ✗ Calcular el impuesto sobre el resultado de explotación en vez de sobre el **BAT**.
- ✗ Entregar un balance que no cuadra: el resultado se calcula para que **cuadre**.

UNIDAD 9

Análisis financiero

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

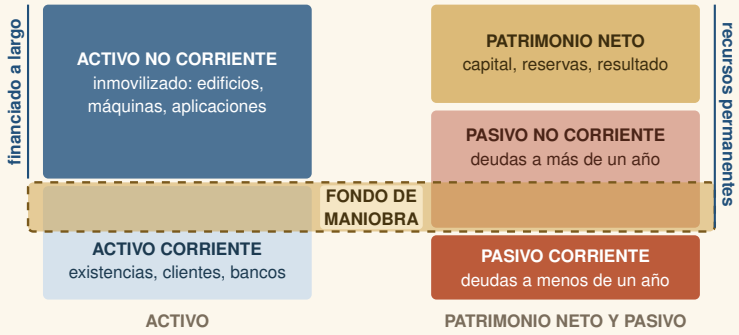
Una empresa puede ganar dinero y quedarse sin caja. Aquí se vigila que no pase.



1 El fondo de maniobra: el colchón del balance

Análisis financiero: estudia, a partir del **balance**, si la empresa puede pagar sus deudas a **corto plazo** (**liquidez**) y a **largo plazo** (**solvencia**).

Fondo de maniobra = AC − PC = (PN + PNC) − ANC

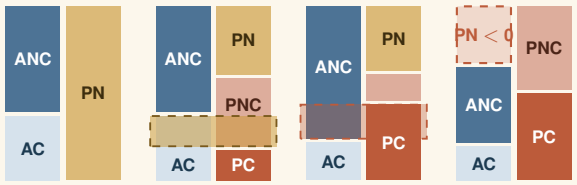


La franja dorada es la parte del activo corriente pagada con **recursos permanentes**: un colchón para aguantar retrasos en los cobros sin dejar de pagar.

- **FM > 0** **estabilidad**: el AC cubre el PC y sobra colchón
- **FM = 0** **justo**: cualquier retraso en un cobro crea apuros
- **FM < 0** **inestabilidad**: parte del inmovilizado se paga con deudas que vencen en el año; **riesgo de suspensión de pagos**

CHIHIRO, S.A. (PAU 2024-25) ► FM = 2.000 − 4.500 = **−2.500 €**: no puede atender sus deudas a corto plazo con su activo corriente.

2 Las cuatro situaciones patrimoniales



Equilibrio total
sin deudas: todo lo financian los socios
FM = AC

Estabilidad financiera
FM > 0. La situación normal: el AC supera al PC

Inestabilidad a corto plazo
FM < 0. Deudas del año pagando inmovilizado: suspensión de pagos

Desequilibrio total
PN < 0. Las pérdidas acumuladas superan el capital: **quiebra**



AVISO · CONCURSO DE ACREEDORES

Procedimiento judicial para la empresa que **no puede pagar**: **voluntario** si lo pide ella misma, **necesario** si lo piden sus acreedores. Acaba en convenio (acuerdo de pago) o en liquidación.



TRUCO · CUATRO SALIDAS A UN FM NEGATIVO

Renegociar deuda de corto a largo plazo, ampliar capital, vender inmovilizado sin uso o retener beneficios en reservas. Todas suben los recursos permanentes o bajan el ANC.

3 Las ratios financieras: fórmula, referencia y lectura

Una ratio es un cociente entre dos masas del balance: se calcula, se compara con su **valor de referencia** y se lee con «por cada euro…». Ejemplo con *CHIHIRO, S.A.* (PAU 2024-25): ANC 48.000; AC 2.000 (clientes 600, bancos 1.400); PN 37.000; PNC 8.500; PC 4.500; total 50.000 €.

Ratio	Fórmula	Referencia	CHIHIRO	Cómo se lee
Liquidez	activo corriente / pasivo corriente	1,5 – 2	2.000/4.500 = **0,44**	euros de activo corriente por cada euro que vence en el año. Bajo: riesgo de impago; muy alto: recursos ociosos
Tesorería (acid test)	(realizable + disponible) / pasivo corriente	0,8 – 1,2	2.000/4.500 = **0,44**	lo mismo sin contar con vender las existencias (CHIHIRO no tiene)
Disponibilidad	disponible / pasivo corriente	0,1 – 0,3	1.400/4.500 = **0,31**	lo que podría pagar hoy mismo con caja y bancos
Garantía (solvencia)	activo total / pasivo total	1,5 – 2,5	50.000/13.000 = **3,85**	por cada euro de deuda, euros de activo que la respaldan. Por debajo de 1, quiebra técnica
Endeudamiento	pasivo / (PN + pasivo)	0,4 – 0,6	13.000/50.000 = **0,26**	qué parte de la financiación es deuda. Alto: dependencia de los acreedores
Autonomía	PN / pasivo	> 1	37.000/13.000 = **2,85**	euros propios por cada euro ajeno; la deuda vista desde los socios
Calidad de la deuda	pasivo corriente / pasivo	0,2 – 0,5	4.500/13.000 = **0,35**	qué parte de la deuda vence en el año. Cuanto más baja, mejor: la deuda «de calidad» es la de largo plazo



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2024-25, CHIHIRO

«Calcule los valores de las ratios de liquidez (referencia 1,5 a 2) y de endeudamiento (referencia 0,4 a 0,6) e interprete su resultado».

Liquidez = 2.000/4.500 = **0,44**: valor bajo, tendría problemas para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos a corto plazo.
Endeudamiento = 13.000/50.000 = **0,26**: valor bajo, las deudas no tienen un peso excesivo sobre los recursos financieros totales.

En 2021-22: liquidez 10.500/15.000 = 0,70 y garantía 210.000/26.500 = 7,92.



IDEA CLAVE · SOLVENTE Y SIN LIQUIDEZ A LA VEZ

CHIHIRO debe poco (endeudamiento 0,26; garantía 3,85) y aun así no llega a fin de mes (liquidez 0,44). El problema está en **cómo está colocada** la deuda y en lo pequeño del activo corriente, no en su cantidad. Por eso se miran siempre varias ratios juntas.

4 Cómo afecta cada operación al fondo de maniobra y al endeudamiento

Método: localizar qué **masas** suben o bajan y aplicar FM = AC − PC y endeudamiento = pasivo / (PN + pasivo). Las cuatro operaciones son las de la PAU 2024-25 (CHIHIRO), resueltas como la solución oficial.

Operación	Masas que cambian	Fondo de maniobra	Endeudamiento	Por qué
Pagar al proveedor a 90 días en lugar de al contado	proveedores (PC) ↑; el dinero se queda en bancos (AC) ↑	= de momento	empeora	sube el pasivo; AC y PC suben en la misma cuantía, así que la resta no cambia hoy
Vender mobiliario sin uso para tener efectivo	ANC ↓, bancos (AC) ↑	mejora	sin efecto	el activo total no varía y el pasivo tampoco; solo cambia de sitio dentro del activo
Préstamo a 4 años para tener efectivo	bancos (AC) ↑, PNC ↑	mejora	empeora	sube el AC sin tocar el PC: más liquidez a cambio de más deuda, pero a largo plazo
Comprar ordenadores con un préstamo a 3 meses	ANC ↑, PC ↑	empeora	empeora	se financia inmovilizado con deuda que vence en el año: agrava los problemas de liquidez

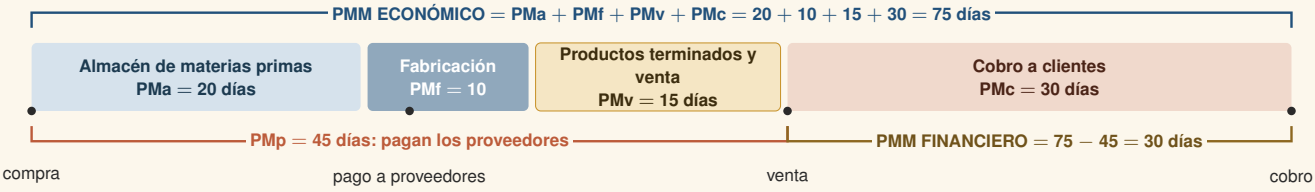


PARA EL EXAMEN · ASÍ SE REDACTA (PAU 2024-25, SOLUCIÓN OFICIAL)

«Préstamo bancario a 4 años para disponer de más dinero en efectivo: permite aumentar el activo corriente sin aumentar el pasivo corriente, por lo que supone una mejora del fondo de maniobra y, por tanto, de su liquidez.» Nombra la masa, di si sube o baja y termina con el efecto sobre el FM o la ratio.

5 El periodo medio de maduración: cuántos días tarda un euro en volver

Periodo medio de maduración: días que dura el **ciclo de explotación**, desde que el dinero sale para comprar materias primas hasta que vuelve con el cobro de las ventas.



PMM económico = PMa + PMf + PMv + PMc
PMM financiero = PMM económico − PMp

La panadería del dibujo espera **75 días** entre comprar la harina y cobrar el pan; como paga a 45 días, solo financia **30 días** con dinero propio o del banco.

Una empresa comercial no fabrica: PMM económico = PMa + PMc.

QUÉ CONVIENE

- **Cobrar antes** (PMc corto) y **pagar después** (PMp largo, con prudencia): acortan el financiero.
- **Reducir el económico**: menos días de almacén y de fabricación recuperan antes la inversión.
- Un PMM financiero **negativo** aparece cuando PMp > PMM económico: los **proveedores financian** la actividad. Es bueno para la empresa.

CONEXIÓN · EL SUPERMERCADO QUE VIVE DEL PROVEEDOR



Una gran cadena vende en 20 días lo que compra, cobra **al contado** (PMc = 0) y paga a 60. Económico = 20; financiero = 20 − 60 = **−40 días**: durante 40 días maneja dinero de sus proveedores sin coste. Por eso vive con FM negativo.



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2025-26

«Si la empresa tarda en cobrar 30 días y paga a 70, razone cómo se verán afectados ambos periodos si 1) paga a los 100 días y 2) cobra a los 45 días» ► 1) sube el PMp: el **financiero se reduce** y el **económico no cambia**; 2) sube el PMc: **aumentan los dos**. En 2023-24 preguntaban lo mismo sin números: cobro corto, pago largo con prudencia, económico cuanto más corto mejor.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Calcular el fondo de maniobra por los dos caminos y situarlo en el balance.
- ☐ Reconocer las cuatro situaciones patrimoniales.
- ☐ Calcular las ratios, compararlas con su referencia y leerlas con «por cada euro…».
- ☐ Razonar cómo mueve una operación el FM y el endeudamiento.
- ☐ Definir los dos periodos de maduración y qué los alarga o acorta.

✗ Errores que quitan puntos

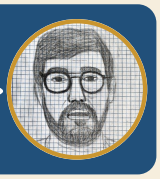
- ✗ Calcular el FM con el pasivo **total**. Solo entra el pasivo corriente.
- ✗ Dar la ratio sin **referencia** ni frase de lectura. El número solo vale la mitad.
- ✗ Confundir liquidez (corto plazo) con garantía o solvencia (largo plazo).
- ✗ Restar el periodo de **cobro** al calcular el PMM financiero. Se resta el de **pago**.

UNIDAD 10

Análisis económico

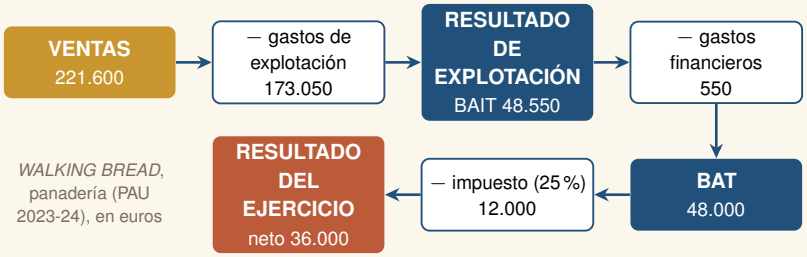
ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Ganar dinero no basta: hay que saber cuánto por cada euro invertido y de quién era ese euro.



1 Leer la cuenta de pérdidas y ganancias en cascada

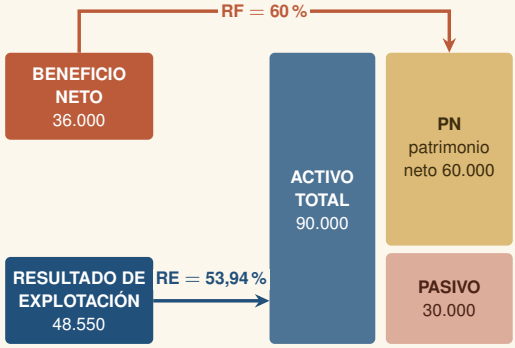
Análisis económico: mide la **rentabilidad** de la empresa, es decir, el beneficio obtenido por cada euro invertido. Usa la **cuenta de pérdidas y ganancias** (de dónde sale el beneficio) y el **balance** (cuánto se ha invertido).



WALKING BREAD, panadería (PAU 2023-24), en euros

Tres resultados, tres lecturas. El **de explotación** mide lo que gana el negocio en sí, antes de intereses e impuestos (gastos de explotación: compras, sueldos, alquiler, suministros, amortización); el **financiero** es el coste de la deuda (aquí −550); el **del ejercicio** es lo que queda para los socios. **Margen bruto** = ventas − coste de las ventas = 221.600 − 77.400 = 144.200 €.

2 Dos preguntas, dos rentabilidades



Económica: ¿rinde el activo, lo pague quien lo pague?
Financiera: ¿rinde el dinero que pusieron los socios?

La RE es la cifra que mira un directivo; la RF, la que mira un accionista. Se expresan en tanto por ciento.

3 Las fórmulas, con el ejemplo de la PAU resuelto

RENTABILIDAD ECONÓMICA · RE · ROA

$$\text{RE} = \frac{\text{resultado de explotación (BAIT)}}{\text{activo total}} \times 100$$

WALKING BREAD: RE = 48.550 / 90.000 × 100 = **53,94 %**.

Por cada 100 € invertidos en la empresa, **con independencia de cómo se financien**, se han obtenido 53,94 € de resultado de explotación.

Usa el BAIT, antes de intereses, porque el activo rinde igual tanto si lo pagan los socios como si lo paga el banco. *Papelería* (PAU 2022-23): 11.100/155.000 = 7,16 %.

RENTABILIDAD FINANCIERA · RF · ROE

$$\text{RF} = \frac{\text{resultado del ejercicio (beneficio neto)}}{\text{patrimonio neto}} \times 100$$

WALKING BREAD: RF = 36.000 / 60.000 × 100 = **60 %**.

Por cada 100 € invertidos **por los socios**, se han obtenido 60 € de beneficio neto.

Usa el beneficio neto, después de intereses e impuestos, porque es lo único que de verdad pertenece a los socios.

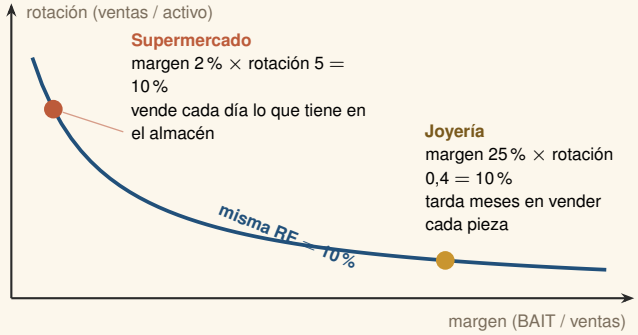


PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2023-24, WALKING BREAD

«Teniendo en cuenta que el activo total es de 90.000 € y el patrimonio neto de 60.000 €: b) calcule la rentabilidad económica e interprete el valor obtenido (0,5 puntos); c) calcule la rentabilidad financiera e interprete el valor obtenido (0,5 puntos)». Vale la mitad la interpretación: escribe siempre la frase «por cada 100 euros…» y di de quién es el dinero (de la empresa o de los socios).

4 De dónde sale la rentabilidad económica: margen por rotación

$$\text{RE} = \frac{\text{BAIT}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{activo}} = \text{margen} \times \text{rotación}$$ las ventas se simplifican y queda BAIT / activo



Dos negocios llegan al mismo 10 % por caminos opuestos. Para **subir la RE** hay dos palancas:

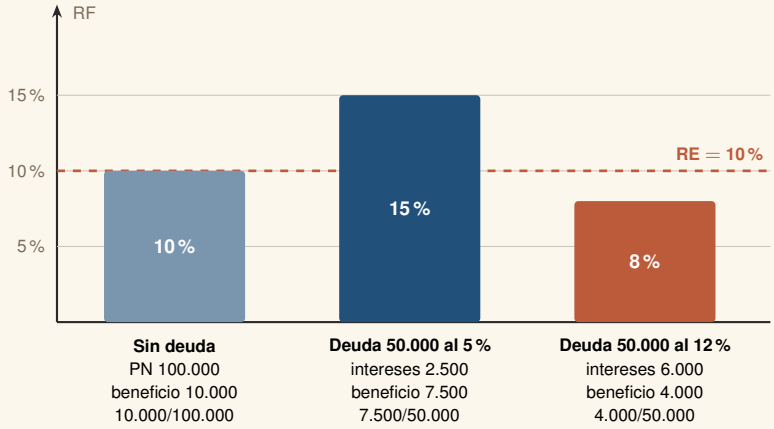
SUBIR EL MARGEN
ganar más por cada euro vendido: **subir el precio** o **bajar los costes**.
una marca de lujo, un producto diferenciado

SUBIR LA ROTACIÓN
vender más con el mismo activo: menos existencias, locales más pequeños, máquinas a pleno uso.
un supermercado de descuento, una aerolínea de bajo coste

WALKING BREAD: margen 48.550/221.600 = 21,9 %; rotación 221.600/90.000 = 2,46; producto = 53,94 %.

5 El apalancamiento financiero: cuándo la deuda multiplica la rentabilidad de los socios

Apalancamiento financiero: efecto de la deuda sobre la rentabilidad financiera. Se decide comparando la **RE** con el **coste de la deuda** i = gastos financieros / pasivo. Si el activo rinde más de lo que cuesta el dinero prestado, la diferencia se la quedan los socios.



Una empresa con activo de **100.000 €** y BAIT de **10.000 €** (RE = 10 %). Sin impuestos, para simplificar.

RE > i **apalancamiento positivo**: endeudarse **sube** la RF. El 10 % del activo paga el 5 % del préstamo y lo que sobra se reparte entre menos capital propio

RE = i **neutro**: la deuda no cambia la RF

RE < i **apalancamiento negativo**: la deuda **baja** la RF, porque los intereses se comen más de lo que rinde el activo

La deuda amplifica: con RE > i multiplica los beneficios; si la RE cae por debajo de i, multiplica las pérdidas. Cuanta más deuda, más fuerte el efecto en los dos sentidos.

AVISO · LA GRÚA DEL BOOM INMOBILIARIO

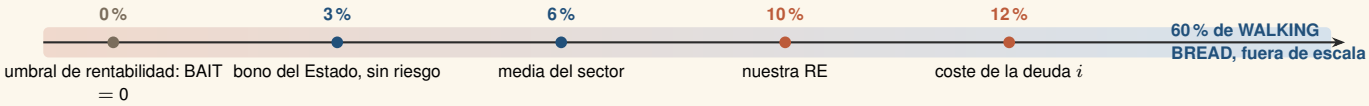
Entre 2000 y 2007 muchas promotoras compraban suelo y pisos sobre plano casi solo con deuda: mientras los precios subían un 15 % y el banco cobraba un 4 %, la RF se disparaba. En 2008 los precios cayeron, la RE pasó a ser negativa y la misma palanca hundió a las empresas. El apalancamiento no crea rentabilidad: la **amplifica**.

PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2023-24 Y WALKING BREAD

«La empresa no desea elevar su apalancamiento financiero» ▶ busca financiación que no sea deuda: **ampliación de capital** y **reservas** (autofinanciación).

En WALKING BREAD, i = 550/30.000 = 1,83 % y RE = 53,94 %: apalancamiento **positivo**, y por eso la RF (60 %) supera a la RE.

6 Un porcentaje no dice nada solo: con qué se compara



Para juzgar un 10 % hay que ponerlo en una escala: supera al bono y al sector, pero no al 12 % que cuesta la deuda, así que endeudarse más la hundiría.

CON EL COSTE DE OPORTUNIDAD

La RF se compara con lo que rendiría el dinero **sin riesgo**, por ejemplo un bono del Estado al 3 %. Una RF del 4 % en un negocio arriesgado apenas compensa; una del 60 % como la de WALKING BREAD, sobradamente.

Nadie monta una panadería para ganar lo mismo que un depósito.

CON EL SECTOR Y CON EL PASADO

Una RE del 5 % es excelente en un supermercado y muy pobre en una empresa de software. Se compara con la **media del sector** y con los **años anteriores** de la propia empresa para ver la tendencia.

Dos cadenas de moda: 12 % frente a 6 % de RE con ventas parecidas.

CON EL COSTE DE LA DEUDA

Es la comparación del apalancamiento: RE frente a i. Decide si conviene **pedir más préstamos** para crecer o si es mejor financiarse con capital y reservas.

Con RE del 10 % y préstamos al 12 %, cada euro prestado destruye rentabilidad.

CONEXIÓN · EL UMBRAL DE RENTABILIDAD (U5) ES EL PUNTO DONDE LA RENTABILIDAD ES CERO

En Q*, los ingresos igualan a los costes: BAIT = 0, RE = 0 % y RF = 0 %. A partir de ahí cada unidad vendida añade su **margen de contribución** (p − CVu) al resultado de explotación, y las dos rentabilidades suben con el mismo activo. Vender por encima del punto muerto es, en el fondo, subir la rotación.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Montar la cuenta de PyG y señalar sus tres resultados.
- ☐ Calcular la RE y la RF e interpretarlas con «por cada 100 euros…».
- ☐ Descomponer la RE en margen y rotación y proponer cómo mejorarla.
- ☐ Explicar el apalancamiento comparando la RE con el coste de la deuda, con un ejemplo numérico.
- ☐ Decir con qué se compara una rentabilidad para juzgarla.

✗ Errores que quitan puntos

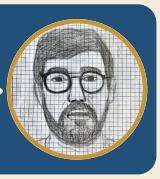
- ✗ Calcular la RE con el beneficio **neto**. Va con el resultado de **explotación**.
- ✗ Dividir la RF entre el activo total. Va entre el **patrimonio neto**.
- ✗ Dar el número sin la interpretación. Vale medio punto.
- ✗ Afirmar que endeudarse siempre sube la RF. Solo si RE > i.

UNIDAD 11

Crecimiento empresarial

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Suez, 1869: un atajo entre Europa y Asia. Crecer también es acortar distancias.



1 Dónde instalarse: la localización

Localización: lugar donde la empresa sitúa sus instalaciones. Decisión a **largo plazo**, cara y difícil de deshacer; cada tipo de empresa mira factores distintos.

INDUSTRIAL una fábrica

- Coste del **suelo** y de la nave.
- **Comunicaciones**: autopista, puerto, tren.
- Cercanía de las **materias primas**.
- **Mano de obra** disponible y cualificada.
- **Subvenciones** y normativa local.

Una planta de coches junto a un puerto y una autopista.

COMERCIAL una tienda

- **Proximidad de la demanda**: dónde están los clientes.
- **Visibilidad** del local y paso de gente.
- Comunicaciones, transporte y aparcamiento.
- Coste del **local** (alquiler o compra).
- **Complementariedad**: otros comercios que atraen público.

Una cafetería frente a una facultad.



TRUCO · ¿QUÉ FACTOR MANDA?

Pregunta quién se desplaza. Si el cliente va al local (tienda, bar), manda la **demanda**. Si el producto viaja hasta el cliente (fábrica), mandan los **costes**. El comercio *online* resta peso al sitio físico.

2 Cuánto producir: la dimensión

Dimensión: **capacidad productiva máxima** de la empresa en un periodo, con todas sus instalaciones a pleno rendimiento. Se mide con la plantilla, las ventas, los activos, los recursos propios, el beneficio o la capitalización bursátil.

Grado de subutilización = capacidad ociosa / capacidad productiva × 100

capacidad ociosa = capacidad productiva − producción real

capacidad: 10.000 bicicletas al año

produce 7.500 bicicletas	ociosa 2.500

subutilización = 2.500 / 10.000 × 100 = **25 %**: una de cada cuatro bicis que podría fabricar se queda sin hacer

Tamaño	Ventajas	Inconvenientes
Pyme	flexible, cerca del cliente, decide rápido	financiación cara, poco poder negociador, sin economías de escala
Grande	economías de escala, financiación barata, poder negociador, I+D	rígida, burocrática, lejos del cliente

3 Hacia dónde crecer: la matriz de Ansoff (1957)

MERCADOS	PRODUCTOS actuales	PRODUCTOS nuevos
actuales	**Penetración de mercado** vender **más de lo mismo** a los clientes de siempre: publicidad, rebajas, más tiendas *abrir tiendas en cinco ciudades españolas*	**Desarrollo de producto** producto **nuevo o mejorado** para el mercado actual *El Pozo BienStar: embutido con menos sal y grasa*
nuevos	**Desarrollo de mercado** el producto de siempre en **otro país o segmento** *una imprenta española abre en Portugal*	**Diversificación** producto nuevo en mercado nuevo: la vía **más arriesgada** *El Pozo entra en el ocio con Terra Natura*

ESPECIALIZACIÓN las tres casillas azules: algo conocido, el producto o el mercado. **DIVERSIFICACIÓN** todo nuevo.



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2024-25 · GRUPO FUERTES

El Pozo BienStar, embutidos con menos sal para el mismo público ▶ **desarrollo de producto**. Más de veinte empresas en inmobiliario, petroquímico y ocio, sin relación con el negocio inicial ▶ **diversificación no relacionada** (heterogénea). Nombra la casilla y justifica con producto y mercado.

4 Tres formas de diversificar

Horizontal producto parecido o complementario; aprovecha lo que la empresa ya sabe. *una marca de refrescos lanza agua embotellada*

Vertical la empresa asume fases de la **cadena de valor** que antes hacían otros.

Heterogénea negocios sin ninguna relación; reparte el riesgo entre sectores. *Grupo Fuertes, de El Pozo a Terra Natura*



✓ controla suministro, calidad y plazos; se queda el margen del intermediario

✗ más inversión, menos flexibilidad y pierde la especialización



AVISO · PAU 2024-25

Un fabricante de coches que produce sus propios **motores y ruedas** en vez de comprarlos se integra **hacia atrás**. Si abriera concesionarios propios, iría hacia delante.

5 Con qué medios crecer: interno o externo

Crecimiento interno (orgánico): la empresa invierte en su **propia estructura**, con nuevas instalaciones, maquinaria o plantilla, para aumentar su capacidad.

✓ control y ritmo propio ✗ lento *Aquadeus amplía su planta un 20 %*

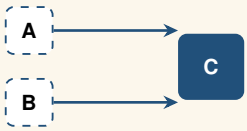
Crecimiento externo: la empresa crece **uniéndose a otras** ya existentes, por adquisición, fusión, participación o cooperación.

✓ rápido, abre mercados ✗ caro, choque de culturas *Sigma compra Campofrío*

Ansoff dice **hacia dónde** crece la empresa; interno o externo dice **con qué medios**. La PAU pide las dos cosas a la vez: «interno, desarrollo de mercado». Las modalidades externas, en la cara 2.

6 Cuatro modalidades de crecimiento externo

FUSIÓN



A y B desaparecen; nace C

Dos o más empresas se unen y crean una **nueva**, con personalidad jurídica propia; las anteriores se extinguen.
CaixaBank, de La Caixa y Bankia

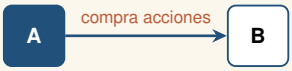
ABSORCIÓN



A compra B y B desaparece

La **absorbente** compra a la absorbida, que pierde su personalidad jurídica; sobrevive una sola, más grande.
Sigma se hace con el 100 % de Campofrío

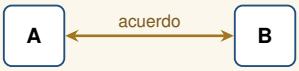
PARTICIPACIÓN



B sigue existiendo

Compra de **parte del capital**. **Mayoritaria** (>50 %): controla la empresa. **Minoritaria**: sin control. Un **holding** controla varias así.
BlackRock compra el 5,17 % de ACS

COOPERACIÓN



las dos siguen independientes

Acuerdo entre empresas que **conservan su independencia**: franquicia, *joint venture* (empresa conjunta), UTE (unión temporal para una obra), clúster.
dos constructoras en UTE para una autopista

PARA EL EXAMEN · CLASIFICA COMO LO HACE EL CORRECTOR

PAU 2023-24 B.3

CaixaBank nace de la unión de La Caixa y Bankia	externo · fusión
Sigma se hace con el 100 % de Campofrío	externo · mayoritaria
Aquadeus amplía su planta de Robledo un 20 %	interno
BlackRock compra el 5,17 % de ACS	externo · minoritaria

PAU 2022-23 A.3 · UNIVERSITAS, libros en España

construye una imprenta propia en Portugal	interno · desarrollo de mercado
compra una imprenta portuguesa	externo · desarrollo de mercado
abre tiendas propias en cinco ciudades españolas	interno · penetración
abre tiendas en Portugal por franquicia	externo · desarrollo de mercado

7 Salir al mundo: la escalera de la internacionalización



Globalización: integración creciente de los mercados del mundo gracias al transporte barato, las comunicaciones y la apertura comercial. Se compite con rivales de cualquier país.

CONEXIÓN · EL CANAL DE SUEZ

Abierto en 1869, ahorró semanas de viaje entre Europa y Asia. Cuando un buque lo bloqueó en 2021, fábricas de medio mundo se quedaron sin piezas: la globalización depende de unos pocos atajos.

8 La empresa multinacional

Multinacional: empresa formada por una **matriz** y **filiales** en otros países (inversión directa en el extranjero), que dependen de la sede central y comparten objetivos.

Por qué salen

nuevos mercados · costes más bajos · tecnología y talento · menos impuestos · normas menos estrictas

Deslocalización: trasladar toda o parte de la producción a otro país con menores costes (mano de obra, suelo, materias primas, impuestos) o con normativa laboral y ambiental más laxa.

Efectos en el país que la recibe

✓ empleo, inversión, tecnología, impuestos
✗ dependencia de decisiones tomadas fuera, presión sobre las pymes locales, beneficios que salen del país, riesgo de abusos laborales o ambientales

PARA EL EXAMEN · PAU 2022-23 B.2 Y 2025-26 B.2

«¿Qué es una multinacional? Indique dos motivos para deslocalizar.» Da la definición de arriba y dos motivos **distintos**: menores costes de mano de obra y menores impuestos, por ejemplo.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Citar cinco factores de localización industrial y cinco comerciales.
- ☐ Calcular el grado de subutilización y comparar pyme y gran empresa.
- ☐ Colocar un caso en su casilla de Ansoff y distinguir las tres formas de diversificar.
- ☐ Definir integración vertical con un ejemplo hacia atrás.
- ☐ Clasificar un caso como interno o externo y nombrar la modalidad.
- ☐ Definir multinacional y dar dos motivos para deslocalizar.

✗ Errores que quitan puntos

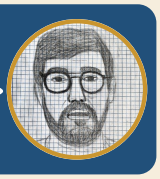
- ✗ Llamar fusión a una **absorción**. En la fusión desaparecen todas y nace una nueva; en la absorción sobrevive la compradora.
- ✗ Clasificar la franquicia como crecimiento interno. Es **externo**, por cooperación.
- ✗ Confundir desarrollo de mercado (mismo producto, otro mercado) con desarrollo de producto.
- ✗ Responder «interno» o «externo» sin añadir la **modalidad** de Ansoff cuando la piden.

UNIDAD 12

Responsabilidad social

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Yunus prestó 27 dólares a 42 artesanas y cambió la banca. ¿A quién sirve una empresa?



1 Qué es la responsabilidad social corporativa

RSC: integración **voluntaria** de las preocupaciones **sociales y medioambientales** en la gestión de la empresa y en su relación con los grupos de interés, **más allá de lo que exige la ley**.

1 · CUMPLIR LA LEY	2 · RSC	3 · EMPRESA SOCIAL
Paga impuestos, respeta el convenio y la normativa ambiental. **Obligatorio: no es RSC.**	Hace más de lo que la ley exige, y lo integra en su forma de producir y vender. **Voluntario y permanente.**	Existe **para** resolver un problema social; el beneficio es el medio. *Grameen Bank*

compromiso creciente con la sociedad →



AVISO · RSC NO ES FILANTROPÍA

Donar a una ONG en Navidad es **filantropía**: un gesto aparte del negocio. La RSC cambia **cómo se hace** el negocio, desde las compras hasta la nómina. Cumplir la ley tampoco cuenta: es el suelo, no el mérito.

2 Los grupos de interés (*stakeholders*)

Grupo de interés: cualquier colectivo **afectado** por la actividad de la empresa o que puede **influir** en ella.



Los **internos** (accionistas, trabajadores) viven dentro; los **externos**, fuera. El medio ambiente no habla, pero cada vez pesa más en la cuenta de resultados.

3 El triple balance: tres cuentas que rendir



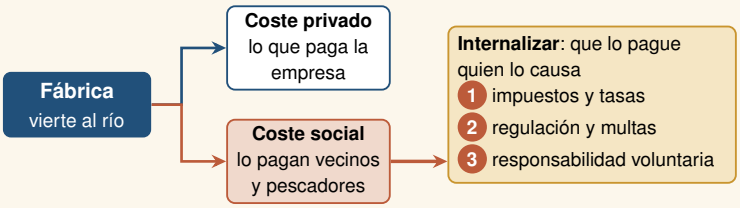
Balance social documento que mide lo que la empresa aporta y cuesta a la sociedad.

Memoria de sostenibilidad informe anual con los tres balances; obligatorio para las grandes empresas en la UE.

Criterios ESG *environmental, social, governance*: con ellos los inversores puntúan a las empresas antes de poner su dinero.

4 Costes sociales: lo que la empresa no paga, lo paga alguien

Coste social (externalidad negativa): perjuicio que la actividad de la empresa causa a terceros **sin pagar por él**. *contaminación, ruido, precariedad laboral*



Ética empresarial hacer lo correcto aunque la ley no obligue. Se escribe en un **código de conducta** que vincula a directivos, empleados y proveedores.

Buen gobierno corporativo reglas para que los directivos actúen en interés de los accionistas y del resto de grupos: consejo independiente, transparencia, retribuciones públicas.

5 ¿Debe la empresa ser responsable? Dos posturas que el corrector quiere ver

Friedman 1970

SOLO BENEFICIOS

«La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios.»

- El directivo gestiona **dinero ajeno**; gastarlo en causas sociales es un impuesto que nadie ha votado.
- La empresa ya sirve a la sociedad al crear riqueza y empleo, **dentro de la ley y sin engaño**.
- De lo social se ocupan el Estado y cada persona con su dinero.

Freeman 1984

GRUPOS DE INTERÉS

La empresa depende de muchos colectivos y debe crear valor **para todos**, no solo para el accionista.

- Reputación y **fidelidad** de los clientes.
- Atrae y retiene **talento**.
- Acceso a **financiación** (fondos ESG) y a contratos públicos.
- Anticipa la ley y evita multas y boicots.

CRÍTICAS A LA RSC

✗ **Coste**: encarece el producto y resta competitividad frente a quien no la practica.

✗ **Marketing encubierto**: se anuncia más de lo que se hace (*greenwashing*).

✗ Sustituye lo que debería ser **ley** igual para todos.

Friedman y Freeman coinciden en algo: engañar nunca es rentable.

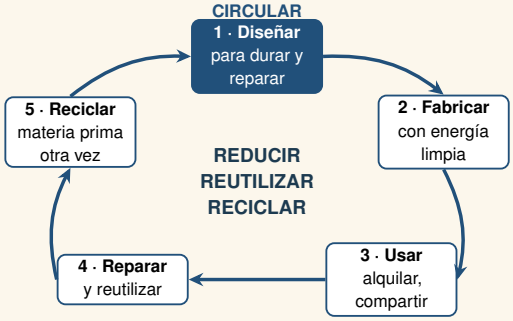
6 Medio ambiente: de la economía lineal a la circular

LINEAL

extraer → fabricar → usar → tirar

el residuo acaba en el vertedero

CIRCULAR



Huella de carbono: toneladas de CO_2 que emite la empresa, directa o indirectamente, para producir y vender. Primero se mide, luego se reduce y lo que queda se compensa.

AVISO · *GREENWASHING*

Envase verde, palabra «eco» y una foto de un bosque, pero el mismo proceso de siempre. Lavado de imagen que la UE ya sanciona: toda afirmación ambiental debe poder probarse.

El residuo más barato es el que nunca se produce: por eso «reducir» va antes que «reciclar».

7 Agenda 2030: cuatro ODS que tocan a la empresa

Los 17 **Objetivos de Desarrollo Sostenible** los aprobó la ONU en 2015 para 2030. Cuatro apuntan directamente a la empresa.

8 Trabajo decente y crecimiento
empleo digno, salarios justos, fin del trabajo infantil

9 Industria, innovación e infraestructura
modernizar la industria, I+D, tecnología limpia

12 Producción y consumo responsables
economía circular, menos residuos, informar al consumidor

13 Acción por el clima
reducir emisiones, huella de carbono, energía renovable

Las empresas los usan para ordenar su memoria de sostenibilidad: cada acción se asocia a un ODS.

TRUCO · DOS PAREJAS DE NÚMEROS

8 y 9, lo que la empresa da a las personas: trabajo e industria. **12 y 13**, lo que le pide al planeta: consumo y clima. Cita el número y una acción concreta de la empresa para cada uno.

8 Empresa social y economía social

Empresa social: su **finalidad es social** (pobreza, exclusión, medio ambiente) y la persigue con **lógica empresarial**: vende, cubre costes y reinvierte el beneficio en la causa.

Yunus

Nobel de la Paz 2006

MICROCRÉDITOS

Profesor de economía en Bangladés, comprobó que las artesanas de una aldea dependían de usureros por falta de unos pocos dólares. Fundó el **Grameen Bank**: préstamos pequeños, sin aval, a grupos de mujeres pobres que responden unas por otras. Devolución muy alta y millones de pequeños negocios familiares.

ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA

Cooperativas los socios trabajan o consumen y deciden «una persona, un voto».

Sociedades laborales la mayoría del capital es de los trabajadores.

Centros especiales de empleo plantilla con al menos un 70 % de personas con discapacidad.

Emprendimiento femenino y **economía del bien común**: empresas que se miden por su aportación social.

INTUICIÓN ECONÓMICA · POR QUÉ FUNCIONA EL MICROCRÉDITO

El banco tradicional pide un aval que el pobre no tiene. Grameen lo sustituye por el **grupo**: si una socia no devuelve, las demás pierden el acceso al crédito, así que se eligen, se vigilan y se apoyan entre ellas. La información local hace el trabajo de la garantía.

9 Pregunta de estilo PAU, resuelta

«Una empresa textil fabrica en Asia con salarios muy bajos y vertidos a un río. Identifica tres costes sociales, indica qué grupos de interés resultan afectados y propón dos medidas de RSC con su coste y su beneficio para la empresa.»

Costes sociales	salarios de miseria y jornadas abusivas; contaminación del río; pérdida de salud y pesca de la comunidad
Afectados	trabajadores, comunidad local, medio ambiente; también clientes (reputación) y accionistas (riesgo de boicot)
Medida 1	auditar y exigir salario digno a los proveedores. **Coste**: sube el coste unitario. **Beneficio**: fideliza clientes, evita boicots y atrae talento
Medida 2	depuradora y reciclaje del agua. **Coste**: inversión inicial. **Beneficio**: ahorra agua y multas, mejora la imagen y el acceso a fondos ESG

PARA EL EXAMEN

Estructura: concepto, **ejemplo del caso** y **grupo afectado**. En las medidas, nombra siempre las dos caras, lo que cuesta y lo que devuelve.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Definir RSC y separarla de cumplir la ley y de la filantropía.
- ☐ Nombrar siete grupos de interés y lo que espera cada uno.
- ☐ Explicar el triple balance y los criterios ESG.
- ☐ Poner ejemplos de costes sociales y de cómo internalizarlos.
- ☐ Describir la economía circular y citar cuatro ODS.
- ☐ Exponer la postura de Friedman y la de los grupos de interés.

✗ Errores que quitan puntos

- ✗ Presentar como RSC lo que la ley ya obliga (pagar impuestos, cumplir el convenio).
- ✗ Reducir la RSC al medio ambiente y olvidar la parte **social** y la **económica**.
- ✗ Caricaturizar a Friedman: él exige cumplir la ley y no engañar; lo que rechaza es gastar el dinero del accionista.
- ✗ Proponer medidas sin decir su **coste** para la empresa.