

Refuerzo · 1.^a evaluación (Unidades 1-4)

Lo imprescindible sobre persona emprendedora, tipos de empresas, entorno y modelos de negocio, para quien necesita afianzar la base.

1.^a evaluación · Unidades 1, 2, 3, 4

REPASO TEÓRICO

U1. La empresa y la persona emprendedora

Una **empresa** es una unidad económica que organiza factores productivos (trabajo, capital y recursos) para ofrecer bienes o servicios a un mercado. Para serlo debe cumplir tres condiciones a la vez: **organización deliberada** de recursos, **asunción de riesgo** (el resultado no está garantizado) y **búsqueda de un excedente** (que el valor generado supere al consumido).

La empresa cumple cuatro funciones simultáneas: **productiva** (transforma inputs en outputs), **comercial** (conecta oferta y demanda), **financiera** (capta y gestiona recursos) y **social** (empleo, impuestos, impacto en el entorno). Una regla clave: la empresa no quiebra cuando pierde dinero, sino cuando se queda sin liquidez. La **persona emprendedora** es quien detecta una oportunidad, organiza recursos y asume el riesgo de que no funcione. La teoría ofrece dos miradas: **Schumpeter** (el emprendedor innova y rompe el equilibrio del mercado con la «destrucción creativa») y **Kirzner** (el emprendedor descubre oportunidades que el mercado había dejado pasar). No es un perfil psicológico fijo: emprender es un oficio que se aprende.

U2. Tipos de empresa: localización, dimensión y forma jurídica

Antes de empezar, toda empresa decide tres cosas caras de deshacer. La **localización** depende de factores de *coste* (suelo, mano de obra, transporte), de *mercado* (cercanía al cliente y a proveedores) y *externos* (infraestructura, marco fiscal, calidad de vida).

La **dimensión** se mide con la Recomendación 2003/361/CE: *micro* (menos de 10 personas), *pequeña* (menos de 50), *mediana* (menos de 250) y *grande* (250 o más). Basta cumplir el criterio de plantilla y, además, uno de los financieros. En España el 99,8 % son pymes.

La **forma jurídica** define responsabilidad, capital y fiscalidad. Las principales: **autónomo** (sin capital mínimo, responsabilidad ilimitada, tributa por IRPF), **SL** (responsabilidad limitada al capital aportado, Impuesto de Sociedades al 25 %), **SA** (capital mínimo 60.000 €, acciones transmisibles, para grandes empresas), **cooperativa** (un socio un voto, fiscalidad reducida) y **SLU** (SL de un solo socio). La elección no es para siempre: lo habitual es pasar de autónomo a SLU o de SL a SA cuando el proyecto crece.

U3. El entorno empresarial y las estrategias

Ninguna empresa opera en el vacío. El **microentorno** (entorno específico) son los actores con los que interactúa y sobre los que puede actuar: clientes, proveedores, competidores y sustitutivos. Se analiza con las **cinco fuerzas de Porter**: poder de los clientes, poder de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutivos y rivalidad entre competidores.

El **macroentorno** (entorno general) son las fuerzas amplias que la empresa solo puede observar y anticipar. Se analiza con **PESTEL**: factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

El **DAFO** integra lo externo y lo interno en cuatro casillas: *Debilidades* y *Fortalezas* son internas (la empresa las cambia con sus decisiones); *Amenazas* y *Oportunidades* son externas. Lo importante son los cruces que generan acciones.

Para crecer, la **matriz de Ansoff** ofrece cuatro estrategias por orden de riesgo creciente: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. Para competir, las **estrategias genéricas de Porter** son tres: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o nicho.

U4. Modelos de negocio y el Business Model Canvas

Una empresa describe **qué hace**; un **modelo de negocio** describe **cómo crea, entrega y captura valor**. Crea valor cuando produce algo útil, lo entrega cuando consigue que llegue al cliente y lo captura cuando obtiene

una contrapartida que cubre sus costes con margen.

El **Business Model Canvas** (Osterwalder) representa el modelo en nueve bloques sobre una sola página. Cinco miran al cliente: *segmentos de clientes*, *propuesta de valor*, *canales*, *relaciones con clientes* y *fuentes de ingresos*. Cuatro miran hacia dentro: *recursos clave*, *actividades clave*, *asociaciones clave* y *estructura de costes*. La propuesta de valor es el bloque central.

Conviene reconocer cinco patrones recurrentes: **long tail** (vender poco de muchísimas referencias), **freemium** (versión gratuita más versión de pago), **multiplataforma** (conecta dos grupos de usuarios), **suscripción** (pago periódico por acceso) y **marketplace** (intermedia y cobra comisión). Los modelos cambian: *iterar* es ajustar; *pivotar* es replantear las hipótesis.

LO ESENCIAL

- Emprender es detectar una oportunidad y movilizar recursos para crear valor asumiendo un riesgo.
- La empresa combina factores (tierra, trabajo, capital) para producir bienes o servicios y obtener un beneficio.
- Las empresas se clasifican por tamaño, sector, propiedad y forma jurídica (autónomo, SL, SA, cooperativa).
- El entorno general (PESTEL) afecta a todas las empresas; el entorno específico (Porter) afecta a su sector.
- El DAFO cruza el análisis interno (Debilidades y Fortalezas) con el externo (Amenazas y Oportunidades).
- Un modelo de negocio explica cómo la empresa crea, entrega y captura valor; el lienzo Canvas lo resume en 9 bloques.

VOCABULARIO

oportunidad

factores productivos

forma jurídica

PESTEL

5 fuerzas de Porter

DAFO

ventaja competitiva

propuesta de valor

modelo de negocio

Canvas

EJEMPLOS RESUELTOS

1. **Clasifica una empresa.** Una empresa fabrica muebles de madera, tiene 30 trabajadores, factura 5 millones de euros al año, es propiedad de dos socios particulares y vende en toda España. Clasifícala por sector, tamaño, propiedad y ámbito geográfico.

Vamos criterio a criterio.

1. Sector: fabrica muebles, es decir, *transforma* madera en un producto. Eso es industria, por tanto **sector secundario**.

2. Tamaño: aplicamos la Recomendación 2003/361/CE. Tiene 30 trabajadores (menos de 50) y factura 5 M€ (≤ 10 M€). Cumple plantilla y un criterio financiero, así que es una **empresa pequeña**.

3. Propiedad: pertenece a dos particulares, luego es una **empresa privada**.

4. Ámbito geográfico: vende en todo el territorio español, por tanto es una **empresa nacional**.

Resultado: empresa del sector secundario, pequeña, privada y nacional.

2. **Elige forma jurídica.** Pablo quiere abrir él solo una pequeña tienda de reparación de bicicletas. Tiene pocos ahorros, espera al principio beneficios modestos, pero le preocupa responder con su casa si algo va mal. ¿Qué forma jurídica de salida le recomendarías y por qué?

Comparamos las opciones razonables para una persona sola.

Autónomo: es lo más rápido y barato (no exige capital mínimo) y encaja con beneficios modestos,

pero tiene **responsabilidad ilimitada**: respondería con su patrimonio personal, incluida la vivienda. Eso choca con su preocupación.

SLU (Sociedad Limitada Unipersonal): permite a una sola persona constituir la sociedad con **responsabilidad limitada** al capital aportado y tributa por el Impuesto de Sociedades. Protege su patrimonio personal.

Recomendación: dado que lo que más le preocupa es proteger su casa, la **SLU** es la opción más coherente. Si quisiera empezar con el mínimo coste y trámites, podría darse de alta como **autónomo** y transformarse en SLU cuando el beneficio crezca (los asesores sitúan el cruce en torno a 40.000-50.000 € de beneficio anual). La clave es justificar la decisión con los criterios de responsabilidad, capital y fiscalidad.

3. **Microentorno o macroentorno.** Una cadena de gimnasios analiza su situación. Indica si cada factor pertenece al microentorno o al macroentorno y, si es macroentorno, di a qué letra del PESTEL corresponde: (a) un nuevo gimnasio low-cost abre enfrente; (b) sube el IVA de los servicios deportivos; (c) crece la preocupación social por la salud y el bienestar; (d) un proveedor de máquinas sube sus precios.

Recordamos la regla: el **microentorno** son actores directos sobre los que la empresa puede actuar; el **macroentorno** son fuerzas amplias que solo puede observar.

(a) Un competidor que abre enfrente es un actor directo → **microentorno** (rivalidad entre competidores en las cinco fuerzas de Porter).

(b) Una subida del IVA es una decisión fiscal del Gobierno → **macroentorno**, dimensión **Política/Legal** del PESTEL.

(c) Un cambio en los valores y hábitos de la sociedad → **macroentorno**, dimensión **Social**.

(d) Un proveedor con el que la empresa negocia es un actor directo → **microentorno** (poder de negociación de los proveedores).

Idea clave: sobre (a) y (d) la empresa puede actuar; sobre (b) y (c) solo puede anticiparse.

4. **Rellena un Business Model Canvas básico.** Una empresa ofrece una app que envía cada semana una caja de fruta de temporada a domicilio por una cuota mensual. Asigna estos elementos a su bloque del Canvas: (a) familias urbanas que quieren comer sano sin ir al mercado; (b) la cuota mensual de 25 €; (c) los agricultores locales que suministran la fruta; (d) la app y el equipo de reparto.

Ubicamos cada elemento en su bloque del lienzo de nueve áreas.

(a) Las familias urbanas son el **segmento de clientes** (para quién creamos valor).

(b) La cuota de 25 €/mes es una **fuentes de ingresos**, concretamente con patrón de **suscripción**.

(c) Los agricultores que suministran la fruta son **asociaciones clave** (aliados sin los que el modelo no funciona).

(d) La app y el equipo de reparto son **recursos clave** (la app, recurso intelectual; el equipo, recurso humano) necesarios para entregar la propuesta.

Comprobación de coherencia: la propuesta de valor (comer fruta sana sin esfuerzo) se apoya en un recurso clave (la app + el reparto) y se cobra con una fuente de ingresos recurrente (la suscripción). El modelo encaja.

1. Clasifica esta empresa: una panadería local con 6 trabajadores, propiedad de una familia, que vende pan en su barrio. Indica sector, tamaño y propiedad.
2. Una emprendedora duda entre darse de alta como autónoma o constituir una Sociedad Limitada (SL). Indica una ventaja de cada opción en cuanto a responsabilidad y capital mínimo.
3. Coloca cada factor en su categoría PESTEL: (a) subida del IVA, (b) envejecimiento de la población, (c) nueva app de reparto, (d) ola de calor que daña la cosecha.
4. Aplica las 5 fuerzas de Porter a una nueva hamburguesería de barrio: nombra la fuerza correspondiente a cada frase. (1) Hay muchas hamburgueserías cerca. (2) Abrir un local es barato, entran competidores nuevos con facilidad. (3) El cliente puede comer pizza o kebab en su lugar.
5. Construye un DAFO mínimo (una idea por casilla) para una tienda de ropa de segunda mano online recién creada.
6. Identifica a qué bloque del lienzo Canvas pertenece cada elemento de una academia de inglés online: (a) profesores nativos, (b) clases en directo por videollamada, (c) cuota mensual de 30 €, (d) jóvenes que quieren el B2.
7. Define con tus palabras qué es una **empresa** y nombra las tres condiciones que toda actividad debe cumplir a la vez para serlo.
8. Define **persona emprendedora**. ¿Es un perfil con el que se nace o algo que se aprende?
9. **Verdadero o falso, razonado:** «Una ONG que organiza un festival benéfico vendiendo entradas es una empresa.»
10. Clasifica cada empresa por su **sector económico**: (a) una explotación de naranjos; (b) una fábrica de zapatos; (c) una peluquería; (d) una empresa de desarrollo de software e inteligencia artificial.
11. Relaciona cada situación con la **función de la empresa** correspondiente (productiva, comercial, financiera o social): (a) la empresa pide un préstamo para comprar una máquina; (b) un operario monta el producto en la cadena; (c) el departamento atiende una reclamación de un cliente; (d) la empresa paga impuestos y genera empleo en su pueblo.
12. Lee y di si cada emprendedor encaja mejor con la visión de **Schumpeter** (innovador disruptivo) o de **Kirzner** (descubridor de oportunidades): (a) alguien abre una papelería en un barrio nuevo donde no había ninguna; (b) alguien inventa el primer teléfono inteligente y crea un mercado que no existía.
13. **Verdadero o falso, razonado:** «Para constituir una Sociedad Anónima (SA) basta con un capital de 3.000 €.»
14. Clasifica cada **factor de localización** como de coste, de mercado o externo: (a) cercanía a los clientes; (b) precio del alquiler del local; (c) buenas autopistas y fibra óptica; (d) salarios medios de la zona.
15. Aplica la Recomendación 2003/361/CE. Una empresa tiene **40 trabajadores**, factura **9 millones de euros** y su balance es de **11 millones de euros**. ¿En qué tramo de dimensión encaja? Justifícalo con la regla de

la doble condición.

16. Indica a qué letra del **PESTEL** pertenece cada factor: (a) una ley que sube el salario mínimo; (b) la llegada de la inteligencia artificial generativa; (c) una larga sequía que afecta al campo; (d) una recesión económica que reduce el consumo.
17. En un **DAFO**, clasifica cada elemento como Debilidad, Amenaza, Fortaleza u Oportunidad (recuerda: interno = lo que la empresa puede cambiar; externo = lo que solo puede anticipar): (a) la plantilla está muy formada; (b) entra al sector un competidor extranjero muy potente; (c) la maquinaria está anticuada; (d) crece la demanda de productos sostenibles.
18. Clasifica cada decisión según la **matriz de Ansoff** (penetración, desarrollo de producto, desarrollo de mercado o diversificación): (a) una panadería hace más campañas para que sus clientes de siempre compren más; (b) esa panadería empieza a vender bocadillos a esos mismos clientes; (c) lleva su pan a tiendas de otros barrios; (d) monta además un negocio de catering para empresas.
19. Identifica la **estrategia genérica de Porter** de cada empresa (liderazgo en costes, diferenciación o enfoque/nicho): (a) Ryanair vuela más barato que nadie; (b) Apple vende productos percibidos como únicos a precio premium; (c) una marca se especializa solo en calzado de diseño para un público concreto.
20. Explica con un ejemplo la diferencia entre la **actividad** de una empresa y su **modelo de negocio**.
21. Identifica el **patrón de modelo de negocio** de cada caso (long tail, freemium, suscripción, multiplataforma o marketplace): (a) Netflix cobra una cuota mensual por ver su catálogo; (b) Spotify tiene una versión gratuita con anuncios y otra de pago; (c) Wallapop conecta a quien vende con quien compra y cobra por algunos servicios; (d) Filmin rentabiliza un catálogo enorme de cine poco comercial.
22. Una app **freemium** de idiomas tiene **50.000 usuarios gratuitos** y convierte a pago un **4 %**. ¿Cuántos usuarios de pago tiene? Si cada uno paga **8 € al mes**, ¿cuánto ingresa al mes por suscripciones?
23. **Verdadero o falso, razonado:** «En un análisis DAFO, la inflación de la economía debe colocarse como una Debilidad de la empresa.»
24. Distingue entre **iterar** y **pivotar** un modelo de negocio y pon un ejemplo sencillo de cada uno.

SOLUCIONARIO

1. **Sector:** secundario (transforma harina en pan); si solo vendiera, sería terciario, pero al elaborar es industrial/secundario.
Tamaño: pequeña empresa (entre 1 y 49 trabajadores; tiene 6).
Propiedad: privada y familiar.
2. **Autónoma:** no exige capital mínimo y los trámites son sencillos y baratos; pero responde con **responsabilidad ilimitada** (con su patrimonio personal).
SL: exige un capital mínimo de 3.000 € (puede aportarse de forma progresiva con la Ley Crea y Crece) y más trámites; a cambio, la **responsabilidad es limitada** al capital aportado.

-
3. (a) subida del IVA → **Político/Legal** (decisión fiscal del Gobierno).
(b) envejecimiento → **Sociocultural/demográfico**.
(c) app de reparto → **Tecnológico**.
(d) ola de calor → **Ecológico/ambiental**.
4. (1) muchas hamburgueserías cerca → **rivalidad entre competidores** (alta).
(2) abrir es barato → **amenaza de nuevos entrantes** (alta, barreras de entrada bajas).
(3) pizza o kebab → **amenaza de productos sustitutivos** (alta).
Conclusión: sector muy competitivo y poco atractivo si no se diferencia.
5. **Debilidades** (interno -): marca desconocida, poco stock inicial.
Amenazas (externo -): grandes plataformas como Vinted ya dominan el mercado.
Fortalezas (interno +): producto sostenible y barato, trato cercano.
Oportunidades (externo +): creciente concienciación ecológica y moda circular.
Las dos primeras son internas (D y F) y las dos externas (A y O).
6. (a) profesores nativos → **Recursos clave** (también podría verse como Actividades clave: dar clase).
(b) clases en directo → **Propuesta de valor** (lo que se ofrece) o Canales (cómo se entrega); como servicio, es propuesta de valor.
(c) cuota de 30 € → **Fuentes de ingresos**.
(d) jóvenes que buscan el B2 → **Segmento de clientes**.
7. Una **empresa** es una unidad económica que organiza factores productivos (trabajo, capital y recursos) para ofrecer bienes o servicios a un mercado a cambio de una contrapartida.
Las tres condiciones simultáneas son: **(1) organización deliberada** de recursos hacia un objetivo, **(2) asunción de riesgo** (el resultado no está garantizado) y **(3) búsqueda de un excedente** (que el valor generado supere al consumido).
8. La **persona emprendedora** es quien identifica una oportunidad, organiza recursos para responder a ella y asume el riesgo de que la respuesta no funcione.
Según la investigación moderna, **no es un perfil psicológico fijo con el que se nace**: las diferencias de personalidad entre emprendedores y no emprendedores son pequeñas. Pesa más el capital social, la formación, el acceso a mentores y el contexto. Es, sobre todo, un **oficio que se aprende**.
9. **Falso**. Aunque organice recursos y asuma cierto riesgo, una ONG **no busca excedente** para repartirlo o reinvertirlo en una actividad lucrativa: su objetivo es la misión social y cualquier remanente se destina a ella. Al faltar la condición de búsqueda de excedente empresarial, no es una empresa en sentido económico, aunque mueva dinero y se gestione con criterios profesionales.
10. (a) explotación de naranjos → **sector primario** (extracción directa de recursos naturales).
(b) fábrica de zapatos → **sector secundario** (transformación industrial).
(c) peluquería → **sector terciario** (servicios).
(d) software e IA → **sector cuaternario** (economía del conocimiento), una subdivisión moderna del terciario.
11. (a) pedir un préstamo → función **financiera** (captar y gestionar recursos económicos).
(b) montar el producto → función **productiva** (transformar inputs en outputs).
(c) atender una reclamación → función **comercial** (relación con el cliente y venta).
(d) pagar impuestos y dar empleo → función **social** (impacto en el entorno).
12. (a) la papelería en un barrio sin oferta → **Kirzner**: no inventa nada nuevo, descubre una oportunidad que el mercado había dejado pasar (emprendimiento adaptativo).

-
- (b) inventar un mercado nuevo → **Schumpeter**: rompe el equilibrio con una innovación disruptiva (destrucción creativa).
13. **Falso**. El capital mínimo de la **SA** es de **60.000 €**, dividido en acciones libremente transmisibles, y está pensada para grandes empresas que quieren captar capital o cotizar en bolsa. La cifra de 3.000 € es el capital clásico de la **SL** (hoy puede constituirse incluso con 1 € en el régimen Crea y Crece, dotando reservas hasta alcanzar los 3.000 €).
14. (a) cercanía a los clientes → factor de **mercado**.
(b) precio del alquiler → factor de **coste** (coste del suelo/local).
(c) autopistas y fibra → factor **externo** (infraestructura y comunicaciones).
(d) salarios medios → factor de **coste** (coste de la mano de obra).
15. Aplicamos la regla: plantilla y al menos uno de los criterios financieros.
Plantilla 40 → menos de 50, encaja en **pequeña**.
Facturación 9 M€ ≤ 10 M€ → cumple el criterio financiero de pequeña.
Balance 11 M€ > 10 M€ → no cumple, pero **basta con uno** de los dos.
Como cumple plantilla y la facturación, la empresa es **pequeña**.
16. (a) ley sobre el salario mínimo → **Legal** (o Político-Legal).
(b) inteligencia artificial generativa → **Tecnológico**.
(c) sequía → **Ecológico/ambiental**.
(d) recesión y caída del consumo → **Económico**.
17. (a) plantilla muy formada → **Fortaleza** (interno, positivo).
(b) competidor extranjero potente → **Amenaza** (externo, negativo).
(c) maquinaria anticuada → **Debilidad** (interno, negativo; la empresa puede renovarla).
(d) crece la demanda sostenible → **Oportunidad** (externo, positivo).
Regla de bolsillo: si el director puede arreglarlo con su firma, es interno; si no, es externo.
18. (a) más venta del mismo producto al mismo mercado → **penetración de mercado**.
(b) producto nuevo (bocadillos) a clientes que ya tiene → **desarrollo de producto**.
(c) el mismo pan a clientes nuevos (otros barrios) → **desarrollo de mercado**.
(d) producto nuevo en mercado nuevo → **diversificación** (la más arriesgada). El riesgo crece de (a) a (d).
19. (a) Ryanair → **liderazgo en costes** (mismo servicio a precio inferior gracias a una estructura de costes más eficiente).
(b) Apple → **diferenciación** (producto percibido como único, permite precio premium).
(c) calzado de diseño para un público concreto → **enfoque o nicho** (dominar un segmento muy específico).
20. La **actividad** dice *qué* hace la empresa; el **modelo de negocio** dice *cómo* crea, entrega y captura valor (a quién sirve, por qué canal y a cambio de qué).
Ejemplo: «una tienda de música» describe la actividad (vender música). Spotify y una tienda de discos venden música, pero su modelo es distinto: Spotify cobra una **suscripción mensual** por acceso a todo el catálogo en digital; la tienda cobra una **compra puntual** por cada disco físico. Misma actividad, modelos de negocio diferentes.
21. (a) Netflix, cuota mensual por acceso → **suscripción**.
(b) Spotify, versión gratuita más versión de pago → **freemium**.
(c) Wallapop, conecta vendedores y compradores y cobra comisión → **marketplace** (un tipo de multiplataforma con comisión).
(d) Filmin, vivir de muchísimos títulos con poca demanda cada uno → **long tail**.

22. Usuarios de pago: 4% de $50.000 = 0,04 \times 50.000 =$ **2.000 usuarios de pago**.

Ingreso mensual: $2.000 \times 8\text{ €} =$ **16.000 € al mes**.

Idea del modelo freemium: un porcentaje pequeño de usuarios de pago (típicamente 2-5 %) sostiene el coste de toda la base, porque el coste de servir a un usuario gratuito en digital es casi cero.

23. **Falso**. La inflación es una fuerza del macroentorno que la empresa **no puede cambiar con sus decisiones**: es un factor **externo**. Por tanto, si perjudica, es una **Amenaza**, nunca una Debilidad. Las Debilidades son siempre internas (por ejemplo, una maquinaria anticuada o un equipo poco formado).

24. **Iterar** es hacer pequeños ajustes manteniendo el núcleo del modelo (por ejemplo, una academia online que añade un nuevo plan de precios o mejora su web).

Pivotar es un cambio profundo de hipótesis en uno o varios bloques del Canvas (por ejemplo, Wallapop pasando de un modelo de tienda física a una app de compraventa entre particulares).

Las iteraciones son constantes y saludables; los pivotes son costosos pero a veces necesarios para sobrevivir.