

GPE · AMPLIACIÓ

Ampliació · 2a avaluació (unitats 3-5)

Reptes sobre l'elecció raonada de forma jurídica, el cost de gestió de l'estoc, la coherència del màrqueting mix i el cost real de contractar, per a qui domina el bàsic.

2a avaluació · Unitats 3, 4, 5

U3. Decisions d'arrancada: triar amb criteri, no per imitació

Les tres decisions d'arrancada —localització, dimensió i forma jurídica— no són tràmits: són **decisiones cares de desfer** que convé raonar i revisar amb el temps. La **localització** funciona com un cost enfonsat: canviar-la després és car en diners, temps i clientela. La **dimensió** es decidix millor per aproximació: el **producte mínim viable** permet aprendre dels primers clients abans de comprometre molt de capital. L'elecció de **forma jurídica** és en realitat un paquet de variables que es creuen: nombre de socis, capital disponible, risc patrimonial assumible i, sobretot, **fiscalitat**. La clau fiscal és que l'IRPF de l'autònom és **progressiu** (penalitza beneficis alts) mentre l'Impost sobre Societats de la SL és **pla** (tipus general del 25 %, amb un 23 % per a empreses xicotetes i un 15 % els primers anys amb beneficis per a noves societats). D'ahí sorgeix un *punt de creuament*, situat en la pràctica al voltant de 40.000-50.000 euros de benefici anual recurrent, a partir del qual transformar d'autònom a SLU comença a compensar. La cooperativa mereix atenció a banda: un soci, un vot, repartiment segons el treball aportat i règim fiscal propi amb tipus reduïts. La decisió no és per a sempre: allò habitual és **transformar-se** a mesura que el projecte creix.

U4. Aprovisionament, producció i comercial: coordinar i mesurar

El nivell d'ampliació de les àrees operatives està a vore les seues **tensions** i els seus **números**. En l'**aprovisionament**, tindre estoc costa (emmagatzematge, capital immobilitzat, risc de caducitat), però quedar-se sense ell també costa (vendes perdudes, el **cost de ruptura**). El control d'estocs busca l'equilibri entre el **cost de manteniment** (creix amb lots grans) i el **cost de demanar** (creix amb lots xicotets, perquè cal fer més comandes); el sistema *just a temps* minimitza el magatzem a costa de més fragilitat. En **producció**, el tipus de procés (per projecte, per lots, en massa o continu) condiciona la **productivitat**: la relació entre allò que s'obté i els recursos —treball o capital— que s'usen per a obtindre-ho. Mesurar la productivitat del treball i del capital permet comparar períodes i justificar decisions. En l'àrea **comercial**, el màrqueting mix només funciona si les quatre P són **coherents** amb el **posicionament** triat: un preu premium exigix un producte, una plaça i una promoció d'acord; si una P contradiu les altres, el client desconfia. A més, la fixació de **preu** ha de cobrir costos i deixar marge, no copiar-se de la competència sense més.

U5. Recursos humans: el cost real de les persones

L'àrea de recursos humans té un nivell d'ampliació molt concret: entendre que **el cost d'un treballador per a l'empresa és major que el seu salari brut**, i bastant major que el net que rep. Sobre el salari brut, l'empresa paga a més la seua part de **cotització a la Seguretat Social** (al voltant del 30 %): és el **cost empresa** o cost laboral total. Per això, en pressupostar personal, no basta amb mirar la nòmina del treballador. Esta xifra explica decisions de gestió que pareixen contraintuïtives, com pagar per damunt del conveni: una rotació baixa estalvia costos de selecció i formació i manté una plantilla més productiva, de manera que pagar millor pot eixir **rendible**, no car. La idea connecta amb el cost de la **rotació**: cada incorporació costa diners fins que la persona torna allò invertit a formar-la. Del costat del candidat, les empreses valoren cada vegada més les **habilitats toves** (comunicació, treball en equip, adaptació), perquè allò tècnic s'ensenya dins però l'actitud és difícil de canviar. I la **comunicació interna i externa** coherent sosté tot allò anterior: molts equips no fracassen per falta d'idees, sinó perquè no s'entenen o no saben explicar-se fora.

- La forma jurídica òptima depén de creuar diversos factors: nombre de socis, capital disponible, risc assumible (responsabilitat) i fiscalitat esperada.
- Tindre estoc costa diners (emmagatzematge, capital immobilitzat, risc de caducitat), però quedar-se sense estoc també costa (vendes perdudes): el control d'estocs busca l'equilibri.
- Les quatre P han de ser coherents entre si: un preu premium demana un producte, una plaça i una promoció d'acord; si xoquen, el client desconfia.
- El cost d'un treballador per a l'empresa és major que el seu salari brut, perquè inclou la cotització a la Seguretat Social que paga l'empresa.

VOCABULARI

elecció de forma jurídica

cost de manteniment d'estoc

cost de ruptura

punt de comanda

punt mort

coherència del màrqueting mix

posicionament

cost empresa d'un treballador

cotització a càrrec de l'empresa

productivitat

EXEMPLES RESOLTS

1. Una emprenedora preveu un benefici anual recurrent de 60.000 euros. Compara tributar com a autònoma (IRPF, suposa un tipus mitjà del 30 %) enfront d'una SL (Impost sobre Societats al 25 %). Calcula l'impost en cada cas, l'estalvi, i raona quins factors, a més de l'import, hauria de valorar.

1. Autònoma (IRPF 30 %): $60.000 \times 0,30 = 18.000$ euros d'impost.

2. SL (IS 25 %): $60.000 \times 0,25 = 15.000$ euros d'impost.

3. Estalvi: $18.000 - 15.000 = 3.000$ euros/any a favor de la SL.

4. Més enllà de l'import: l'IRPF és progressiu (amb beneficis baixos pot eixir més barat que el 25 % fix), la SL aporta responsabilitat limitada, però té majors costos de gestió i comptabilitat i, en repartir dividends, hi ha una segona tributació. Amb 60.000 euros l'emprenedora està per damunt del llindar orientatiu de 40.000-50.000 euros, així que el canvi comença a tindre sentit; però la decisió no es pren només pel tipus impositiu.

2. Una botiga ven 1.200 unitats a l'any de manera constant. Mantindre una unitat en magatzem costa 2 euros/any i fer cada comanda costa 20 euros. Compara el cost anual total (manteniment més comandes) de demanar en lots de 600 unitats enfront de lots de 300. L'estoc mitjà és la mitat del lot.

Calculem els dos costos en cada escenari.

Lot de 600:

- Estoc mitjà = $600 \div 2 = 300$ unitats. Cost de manteniment = $300 \times 2 = 600$ euros.
- Nombre de comandes = $1.200 \div 600 = 2$ comandes. Cost de demanar = $2 \times 20 = 40$ euros.
- Cost total = $600 + 40 = 640$ euros/any.

Lot de 300:

- Estoc mitjà = $300 \div 2 = 150$ unitats. Cost de manteniment = $150 \times 2 = 300$ euros.
- Nombre de comandes = $1.200 \div 300 = 4$ comandes. Cost de demanar = $4 \times 20 = 80$ euros.
- Cost total = $300 + 80 = 380$ euros/any.

Conclusió: amb estes dades el lot de 300 és més barat (380 enfront de 640 euros), perquè l'estalvi en manteniment (300 euros) supera l'augment del cost de demanar (40 euros). El control d'estocs consistix just a trobar el lot que minimitza la suma dels dos costos.

3. Una marca vol posicionar-se com a xocolate artesà de luxe i fixa un preu alt (8 euros la tauleta). Detecta tres decisions: el ven només en superfícies de descompte, usa un embolcall de plàstic bàsic i es promociona amb cupons 2x1. Explica per què el seu màrqueting mix és incoherent i corregix-lo.

El preu alt comunica luxe, però les altres tres P el contradiuen.

Plaça: vendre'l en superfícies de descompte l'envolta de productes barats i trenca la imatge premium. *Correcció:* botigues gourmet, delicatessen o venda en línia pròpia.

Producte: l'embolcall de plàstic bàsic no transmet artesanía. *Correcció:* envàs cuidat, materials nobles o reciclats amb bon disseny.

Promoció: els cupons 2x1 són típics de producte barat i devaluen la marca. *Correcció:* tastos, recomanació d'experts, edició limitada.

Conclusió: el posicionament (luxe, preu 8 euros) només és creïble si les quatre P contenen la mateixa història. Amb les quatre alineades, el client percep coherència i accepta el preu alt.

4. Per al projecte es contracta una persona amb un salari brut de 18.000 euros/any. L'empresa paga a més, per cotitzacions a la Seguretat Social al seu càrrec, un 30 % del salari brut. Calcula el cost total anual del treballador per a l'empresa i compara'l amb el salari net, suposant que les deduccions del treballador (la seua part de Seguretat Social més IRPF) són del 18 % del brut.

1. Cost empresa:

- Cotització a càrrec de l'empresa = $18.000 \times 0,30 = 5.400$ euros.
- Cost total per a l'empresa = $18.000 + 5.400 = \mathbf{23.400 \text{ euros/any}}$.

2. Salari net del treballador:

- Deduccions del treballador = $18.000 \times 0,18 = 3.240$ euros.
- Salari net = $18.000 - 3.240 = \mathbf{14.760 \text{ euros/any}}$.

Conclusió: al voltant del mateix lloc conviuen tres xifres molt distintes: l'empresa desemborsa 23.400 euros, reconeix un brut de 18.000 i el treballador rep 14.760. Contractar costa molt més que el sou que apareix en el banc, i per això en pressupostar personal cal partir del cost empresa, no del net.

REPTES

1. Tres amics volen muntar un projecte, aporten 6.000 euros entre tots i temen perdre el seu patrimoni personal si alguna cosa ix malament. Raona quina **forma jurídica** els convé més i per què descartes les altres dos.
2. Un autònom amb un benefici anual de **35.000 euros** pregunta a la seua assessoria si li convé passar a SLU. Li responen que encara no. Raona si el consell té sentit i què hauria de canviar perquè la recomanació s'invertira.
3. Una empenedora preveu un benefici anual de **50.000 euros**. Calcula el seu impost com a autònoma (IRPF, tipus mitjà del 28 %) i com a SL (IS al 25 %), l'estalvi, i digues si l'estalvi basta per si sol per a decidir.
4. Explica per què la **localització** es considera un cost enfonsat i quina conseqüència té eixa idea en decidir-la.
5. Una botiga ven 2.000 unitats a l'any de manera constant. Mantindre una unitat en magatzem costa 3 euros/any. Si l'estoc mitjà és la mitat del lot, calcula el cost anual de manteniment amb lots de 1.000 unitats i amb lots de 400.

6. Una botiga consumix **40 unitats al dia**, el seu proveïdor tarda **4 dies** a servir i vol un estoc de seguretat de **50 unitats**. Calcula el punt de comanda i explica quin risc cobrix l'estoc de seguretat.
7. Distingix el **cost de manteniment** del **cost de ruptura** d'estoc i explica per què el control d'estocs és un equilibri entre tots dos i no la simple minimització d'un.
8. En el primer període, un taller produïx **500 peces** amb **4 treballadors**. En el segon, produïx **660 peces** amb **5 treballadors**. Calcula la productivitat del treball de cada període i digues si ha millorat.
9. Un projecte té **costos fixos** de 1.200 euros al mes. Ven el seu producte a **5 euros** i cada unitat li costa **2 euros** de cost variable. Calcula el **punt mort** (unitats que ha de vendre al mes per a no perdre diners).
10. Un projecte fixa el preu d'un producte el cost unitari del qual és **4 euros** aplicant un **marge del 50 % sobre el cost** (markup). Calcula el preu de venda i digues quin percentatge representa el marge sobre el preu final.
11. Raona per què el sistema *just a temps* (just in time) reduïx costos però augmenta la fragilitat de l'empresa, i relaciona la idea amb allò ocorregut en la pandèmia de 2020.
12. Una marca de cosmètica natural es posiciona com a **sostenible i de proximitat**. Dissenya una decisió coherent per a cadascuna de les quatre P i una decisió que trencaria eixe posicionament.
13. Explica per què fixar el **preu** copiant el de la competència, sense mirar els propis costos, és perillós per a un projecte. Què ha de cobrir com a mínim el preu?
14. Per al projecte es contracta una persona amb un salari brut de **21.000 euros/any**. La cotització a la Seguretat Social a càrrec de l'empresa és del **30 %**. Calcula el cost total anual per a l'empresa i el cost mensual equivalent repartit en 12 mesos.
15. Una cadena té una rotació de personal del **4 %** enfront del **22 %** de la resta del sector, i paga per damunt del conveni. Raona per què pagar més pot eixir-li **rendible** en compte de car.
16. Un equip de projecte pressuposta per al primer any una persona i dubta entre assumir el salari mínim o un sou una miqueta major. Explica, usant el cost de la rotació, per què partir de l'SMI per defecte pot ser un error de pressupost.
17. Compara el **cost empresa**, el **salari brut** i el **salari net** d'un mateix lloc i explica per què són tres xifres distintes. Quina ha d'usar qui pressuposta personal i per què?
18. Raona per què les empreses valoren cada vegada més les **habilitats toves** i quina relació té això amb una assignatura com GPE, que es treballa per projectes en equip.

SOLUCIONARI

1. Els convé la **societat limitada (SL)**:

- Són diversos socis i la SL admet agrupar diverses aportacions (cobrixen de sobra el capital mínim amb 6.000 euros).
- Limita la responsabilitat al capital aportat, just allò que els preocupa: no arrisquen el seu patrimoni

personal.

Es descarta l'**autònom** perquè la seua responsabilitat és il·limitada i encaixa millor per a una sola persona. La **cooperativa** seria possible, però imposa una gestió democràtica formal i requisits pensats per a projectes amb vocació social; per a tres amics amb ànim de lucre, la SL és més senzilla i àgil.

2. El consell és **raonable**. El punt de creuament on transformar d'autònom a SLU comença a compensar se situa al voltant de **40.000-50.000 euros de benefici anual**. Amb 35.000 euros està per davall: la complexitat i els costos afegits de la societat (gestoria, comptabilitat, obligacions formals) rares vegades es cobrixen amb l'estalvi fiscal a eixe nivell, sobretot perquè l'IRPF és progressiu i encara resulta competitiu. La recomanació s'invertiria si el benefici recurrent superara clarament el llindar, si apareguera un risc patrimonial seriós que fera valuosa la responsabilitat limitada, o si volguera reinvertir beneficis en la societat en compte de traure'ls.

3. **Autònoma (IRPF 28 %):** $50.000 \times 0,28 = 14.000$ euros.

SL (IS 25 %): $50.000 \times 0,25 = 12.500$ euros.

Estalvi: $14.000 - 12.500 = 1.500$ euros/any a favor de la SL.

L'estalvi no basta per si sol: cal restar-li els majors costos de gestió i comptabilitat de la societat i tindre en compte la doble tributació en repartir dividendes. A canvi, la SL aporta responsabilitat limitada. La decisió creua fiscalitat, risc patrimonial i cost de gestió, no només el tipus impositiu.

4. És un **cost enfonsat** perquè, una vegada triada i instal·lada (reformes, contractes, clientela del barri), canviar-la més tard és molt car en diners, temps i pèrdua de clients: eixe gasto ja no es recupera. La conseqüència és que convé **decidir-la amb criteri des del principi** —i, quan hi ha dubtes, començar amb una opció flexible o de menor compromís (lloguer curt, format digital)—, perquè equivocar-se costa molt més que en altres decisions.

5. L'estoc mitjà és la mitat de la grandària del lot.

Lot de 1.000: $\text{estoc mitjà} = 1.000 \div 2 = 500$ unitats. $\text{Cost} = 500 \times 3 = 1.500$ euros/any.

Lot de 400: $\text{estoc mitjà} = 400 \div 2 = 200$ unitats. $\text{Cost} = 200 \times 3 = 600$ euros/any.

Demanar lots més xicotets redueix el cost de manteniment (de 1.500 a 600 euros), però obliga a fer més comandes a l'any, la qual cosa augmenta el cost de demanar. El control d'estocs busca l'equilibri entre tots dos.

6. Consum durant l'entrega = $40 \times 4 = 160$ unitats.

Punt de comanda = $160 + 50$ (estoc de seguretat) = **210 unitats**.

L'**estoc de seguretat** cobrix els imprevistos: que el proveïdor es retarde més de 4 dies o que el consum durant eixe període siga major del previst. Sense ell, qualsevol desviació deixaria la botiga sense material (cost de ruptura).

7. El **cost de manteniment** és allò que costa tindre existències: emmagatzematge, capital immobilitzat i risc de caducitat o obsolescència; creix com més estoc guardes. El **cost de ruptura** és allò que costa quedar-se sense existències: vendes perdudes, clients insatsfets, parades en la producció; creix com menys estoc guardes. Com que tots dos es mouen en sentits oposats, minimitzar només un dispara l'altre; per això el control d'estocs busca el punt que **minimitza la suma** dels dos.

8. Productivitat del treball = producció ÷ nombre de treballadors.

Període 1: $500 \div 4 = 125$ peces per treballador.

Període 2: $660 \div 5 = 132$ peces per treballador.

La productivitat del treball ha **millorat**: ha passat de 125 a 132 peces per treballador, un augment de 7 peces ($132 - 125$), és a dir, un 5,6 % més ($7 \div 125$). Produir més en total no garantix més productivitat; cal mirar-la per treballador.

9. El marge de contribució per unitat = preu - cost variable = 5 - 2 = 3 euros.

Punt mort = costos fixos ÷ marge de contribució = 1.200 ÷ 3 = **400 unitats al mes**.

Amb 400 unitats, el marge total (400 × 3 = 1.200 euros) cobrix just els costos fixos: a partir d'ahí comença el benefici; per davall, hi ha pèrdues.

10. Marge sobre el cost = 4 × 0,50 = 2 euros.

Preu de venda = cost + marge = 4 + 2 = **6 euros**.

Marge sobre el preu = 2 ÷ 6 = 0,333 = **33,3 %**.

Compte amb la confusió habitual: un marge del 50 % *sobre el cost* no és el mateix que un 50 % *sobre el preu*; en este cas, sobre el preu és només el 33,3 %.

11. El **just a temps** rep cada component en el moment d'usar-lo en compte d'emmagatzemar-lo per si de cas. **Reduïx costos** perquè baixa el magatzem, el capital immobilitzat i el risc d'obsolescència. Però **augmenta la fragilitat**: si un proveïdor falla, no hi ha coixí d'estoc i la cadena es para. En la pandèmia de 2020 i amb l'embús dels semiconductors, moltes fàbriques que depenien d'este sistema es van quedar parades perquè no tenien reserves; va demostrar que minimitzar l'estoc a l'extrem trasllada el risc a la cadena de subministrament.

12. **Coherents**: Producte → envasos reciclables i ingredients locals; Preu → una miqueta per damunt de la mitjana, justificat per la qualitat; Plaça → botigues ecològiques, herbolaris i web pròpia; Promoció → contingut honest sobre l'origen, sense *greenwashing*.

Trencaria el posicionament: vendre en grans superfícies de descompte amb un 3x1 agressiu i envasos d'un sol ús. Això contradiria el missatge de sostenibilitat i proximitat i faria que el client desconfiara. La regla és que les quatre P contenen la mateixa història.

13. És perillós perquè la competència pot tindre una **estructura de costos distinta** (més volum, proveïdors més barats, menys personal): un preu que a ells els deixa marge pot deixar el projecte en pèrdues. Com a mínim, el preu ha de cobrir el **cost variable** de cada unitat i contribuir als **costos fixos**, deixant a més un **marge**. La competència és una referència per al posicionament, però el sòl del preu el marquen els costos propis.

14. Cotització a càrrec de l'empresa = 21.000 × 0,30 = 6.300 euros.

Cost total anual = 21.000 + 6.300 = **27.300 euros/any**.

Cost mensual equivalent = 27.300 ÷ 12 = **2.275 euros/mes**.

Conclusió: contractar costa a l'empresa bastant més que el salari brut i molt més que el net que rep el treballador, perquè inclou la part de Seguretat Social que paga l'empresa.

15. Cada incorporació costa diners: selecció, formació i els errors del període d'aprenentatge, que la persona no torna fins que porta un temps. Una rotació del 4 % enfront del 22 % significa que l'empresa **reemplaça molta menys gent**, estalviant eixos costos una vegada i una altra, i manté una plantilla més experta i productiva. Si eixe estalvi supera allò que costen els salaris per damunt de conveni, pagar millor és una **decisió de gestió rendible**, no filantropia. La lliçó per a un projecte: no pressupostar l'SMI per defecte, sinó el sou que reté la persona.

16. Si es paga el mínim, la persona tendix a marxar en quant troba alguna cosa millor; llavors cal tornar a seleccionar i formar algú, assumint de nou eixe cost abans que la nova persona siga productiva. Eixa espiral de **rotació** ix caríssima i, a més, deixa el projecte sense experiència acumulada. Per això convé pressupostar el sou necessari perquè la persona es quede dos o tres anys: allò que pareix un estalvi inicial es convertix en un sobrecost recurrent.

17. Són tres xifres del mateix sou en moments distints: el **cost empresa** és allò que desemborsa l'empresa (salari brut més la seua cotització a la Seguretat Social); el **salari brut** és allò que l'empresa reconeix al

treballador abans de descomptes; el **salari net** és allò que arriba al compte després de restar les deduccions (la seua part de Seguretat Social i IRPF). Qui pressuposta personal ha d'usar el **cost empresa**, perquè és el diner que realment ix de la caixa; usar el net subestimaria la despesa.

18. Les empreses valoren les **habilitats toves** (comunicació, treball en equip, adaptació, pensament crític) perquè allò tècnic es pot **ensenyar dins** de l'empresa, mentres que l'actitud i la forma de treballar són molt més difícils de canviar. La relació amb GPE és directa: eixes habilitats no s'aprenen d'un llibre, s'**entrenen treballant en equip** —repartint tasques, decidint junts, resolent conflictes—, que és just allò que fa un projecte de l'assignatura. Per això el treball per projectes prepara per a allò que de veritat demanen les empreses.