Bachillerato

Gestión Empresarial y Relación con el Entorno

De la idea a la empresa de tu ciudad

2.º curso · Ceuta y Melilla



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Gestión Empresarial y Relación con el Entorno

De la idea a la empresa de tu ciudad

2.º curso · Ceuta y Melilla

Libro del alumno · Primera edición: 2026

© Jose Sande, 2026

Edita: Compartiendo Conocimiento

Son ficticios el CIFP Valdeluz, Nexo Oficina, S.L., los personajes, las aplicaciones y los casos creados para el libro; las fuentes y normas citadas son reales. Los pagos, contratos y clientes de los ejemplos también son simulados salvo indicación expresa.

Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Cómo es este libro

Tu libro tiene seis unidades de 16 páginas. Todas siguen el mismo recorrido y terminan con un episodio del caso de Valdeluz y una ficha de tu proyecto.

PORTADA Y APERTURA	**Las dos primeras páginas.** La ilustración de la unidad, lo que vas a aprender, una situación de partida con el equipo de Valdeluz, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	La explicación con casos resueltos paso a paso, cálculos con hoja de cálculo (facturas, nóminas, inversiones, balance), figuras, cajas y actividades al final de cada apartado.
EL EQUIPO DE VALDELUZ	Un episodio del caso que sigue el libro: cuatro estudiantes de Administración y Finanzas del CIFP Valdeluz colaboran, dentro de una simulación didáctica, en el diseño y la gestión de Nexo Oficina, S.L., proyecto promovido por su socia fundadora ficticia, Aldara, y cada unidad cuenta una de sus decisiones. Nexo Oficina, S.L. es la denominación ficticia prevista para el proyecto de Aldara; el relato anticipa algunas situaciones de su futura actividad.
SITUACIÓN DE APRENDIZAJE	Un reto que sale del episodio: producto, pasos individuales y en grupo, datos y una comprobación individual.
INFORME	Datos reales de fuentes fiables, con lo que permiten concluir y lo que no.
ACTIVIDADES	Comprensión, cálculo y aplicación, revisión de una respuesta de IA y una tarea de transferencia que haces tú solo.
ESQUEMA Y RESUMEN	El mapa de toda la unidad y las ideas clave.

Las cajas

Clave. La idea que hay que recordar.

Dato. Una cifra real, con su fuente y su año.

La ciencia dice. Un resultado de la investigación y su límite: qué demuestra y qué no.

Cómo decidimos. Un mecanismo de la economía del comportamiento que influye en las decisiones de quien emprende.

Revisa la IA. Una respuesta simulada de un asistente de IA, impresa, y lo que tienes que comprobar.

Tu proyecto. Una ficha de tu propia pequeña empresa, la de tu ciudad, que preparas con tu equipo.

La norma dice. Un fragmento literal de una norma, con su artículo y fecha de consulta.

Personajes. Itziar, Tiago, Nayara y Jacobo estudian 2.º de Administración y Finanzas en el CIFP Valdeluz. Con Celso, su profesor, desarrollan una simulación sobre Nexo Oficina, S.L., y tú sigues sus decisiones mientras construyes tu propio proyecto.

Índice

PRIMER TRIMESTRE

Unidad 1 · La idea de negocio 9
1.1 Generar ideas con metodologías ágiles 11
1.2 El entorno y sus tendencias 12
1.3 Investigar y segmentar el mercado 14
1.4 La idea de negocio y su validación 16
1.5 Misión, visión y valores 18

Unidad 2 · Crear y poner en marcha la empresa 25
2.1 Las normas que afectan a tu empresa 27
2.2 La forma jurídica y la constitución 28
2.3 Trámites fiscales, laborales y de Seguridad Social 30
2.4 La administración digital 32
2.5 Asesoramiento y apoyo a quien emprende 34

SEGUNDO TRIMESTRE

Unidad 3 · Organización, compras y ventas 41
3.1 La organización de la empresa ... 43
3.2 Aprovisionamiento, producción y logística ... 44
3.3 El área comercial: marketing digital y clientes ... 45
3.4 Pedido, albarán y factura (con IPSI) ... 47
3.5 La ficha de existencias y la hoja de cálculo ... 49

Unidad 4 · Las personas de la empresa 57
4.1 Relaciones laborales, contrato y convenio ... 59
4.2 Competencias personales y selección de personal ... 61
4.3 Riesgos laborales ... 62
4.4 La nómina con hoja de cálculo ... 64
4.5 La relación con la Seguridad Social ... 66

TERCER TRIMESTRE

Unidad 5 · Inversión, financiación, contabilidad e impuestos 73
5.1 Analizar una inversión ... 75
5.2 Elegir la financiación ... 76
5.3 Patrimonio y contabilidad ... 78
5.4 Balance y resultados abreviados ... 80
5.5 El sistema tributario ... 81

Unidad 6 · La empresa y su entorno 89
6.1 Responsabilidad social y ética de los negocios ... 91
6.2 Emprendimiento cultural y social ... 93
6.3 Sostenibilidad: circular, colaborativa y huella de carbono ... 94
6.4 Igualdad, cohesión y balance social ... 95
6.5 Desarrollo local y empresa local en el mundo ... 97

Herramientas 105

Tu proyecto

Durante el curso construyes tu propia pequeña empresa, la de tu ciudad (Ceuta o Melilla): seis fichas, una por unidad, que acaban en su presentación. Hay entregas al cerrar las unidades 2 y 5 y la presentación final en la unidad 6.

Las seis fichas

Ficha P1. La idea y su mercado (unidad 1) 21
Ficha P2. Forma jurídica y trámites (unidad 2) 37
Ficha P3. Organización, compras y ventas (unidad 3) 53
Ficha P4. Las personas de la empresa (unidad 4) 69
Ficha P5. Inversión, financiación y números (unidad 5) 85
Ficha P6. Impacto y presentación (unidad 6) 101

Cómo trabajarás. Cada ficha se inicia en una caja «Tu proyecto» y se completa con las tareas de la unidad; la situación de aprendizaje aporta un modelo o una parte. Trabaja con tu equipo (tres o cuatro personas) o en solitario, asumiendo todas las funciones, y usa datos del libro, públicos de tu ciudad, ficticios o respuestas voluntarias y anónimas, recogidas tras explicar para qué se usarán (no solicites datos identificativos ni sensibles): no publiques nombres, teléfonos ni datos económicos privados de tu familia ni de otras personas. Se evalúan la claridad, la exactitud y la coherencia de cada ficha para quien la lea.

Un proyecto se mejora. Guarda cada versión con su fecha y anota qué dato o qué comentario te hizo cambiarla.

Mi registro de versiones

Ficha P1. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Ficha P2. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Ficha P3. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Ficha P4. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Ficha P5. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Ficha P6. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____

El equipo de Valdeluz

Cada unidad termina con un episodio de «El equipo de Valdeluz». Cuatro estudiantes de Administración y Finanzas del CIFP Valdeluz desarrollan una simulación sobre Nexo Oficina, S.L., promovida en la ficción por Aldara, con la orientación de Celso, su profesor, y su historia es el caso que tú sigues mientras construyes tu proyecto.



Seis episodios. De octubre a mayo (el proyecto arranca a comienzos de octubre), cada episodio plantea una decisión con los conceptos de su unidad y termina con un final abierto.

Después del episodio. La situación de aprendizaje sale de lo que les pasa a los personajes; el informe aporta una segunda mirada con datos y fuentes.

Ficción y simulación educativa. El CIFP Valdeluz, Nexo Oficina, S.L., los personajes y las aplicaciones son ficticios. Las respuestas de IA que aparecen están impresas y son simuladas.

Quién es quién

Las personas del caso «El equipo de Valdeluz».

CIFP Valdeluz y Nexo Oficina

Itziar. Coordina el proyecto y la parte comercial; ordena las ideas y las defiende.

Tiago. Finanzas y viabilidad; no da un número sin su cálculo.

Nayara. Operaciones, compras y almacén; la más joven y la más práctica.

Jacobo. Administración, personal y trámites; vuelve a estudiar tras trabajar.

Celso. Profesor del módulo: pregunta más de lo que responde y pide pruebas.

Aldara y Teodoro. Aldara es la socia fundadora y directora (ficticia) de Nexo Oficina, S.L.; Teodoro será, en una fase posterior de la simulación, el oficial administrativo contratado por Nexo.

Un caso inventado y una simulación educativa. El CIFP Valdeluz, Nexo Oficina, S.L., los personajes y las aplicaciones del libro son ficticios. Las respuestas de IA que aparecen están impresas y son simuladas.





UNIDAD 1

La idea de negocio

El equipo de Valdeluz · ¿Cuántos han pagado?

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Generar ideas con el pensamiento de diseño (*design thinking*) y contrastarlas en un ciclo breve de trabajo con un prototipo.
- Analizar el entorno de una idea con el PESTEL y reconocer las tendencias de tu ciudad.
- Diseñar una encuesta, elegir una muestra y calcular sus resultados con una hoja de cálculo.
- Analizar una idea con un DAFO y una matriz de decisión, y validar sus hipótesis con un piloto con criterio de seguir fijado de antemano.
- Redactar la misión, la visión y los valores de una empresa coherentes con su ciudad.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Es octubre en el **CIFP Valdeluz**. Aldara ha aceptado que Nexo pruebe la reposición programada de material de oficina, pero quiere un dato antes de comprometer dinero: si un despacho pagaría por ella. Itziar ha visitado a diez despachos y seis dicen que les interesa. Tiago lo celebra, Nayara pide más preguntas y Celso apunta una duda que todavía nadie ha resuelto. Tú, mientras tanto, empiezas tu propia empresa en tu ciudad y necesitas pasar de una intuición a una idea contrastada. Al terminar la unidad sabrás decidir qué idea merece tu tiempo y con qué prueba.

PARA EMPEZAR

1. Piensa en un problema cotidiano de tu barrio que nadie resuelva bien. ¿Cómo comprobarías que no eres la única persona que lo sufre?
2. Seis de cada diez personas dicen que un servicio «les interesa». ¿Cuántas crees que lo pagarían y cómo lo averiguarías?
3. Quieres saber qué opina tu barrio y solo puedes preguntar a 100 personas. ¿A quiénes preguntarías para que la respuesta se parezca a la de todos?
4. ¿Qué diferencia hay entre una idea que te gusta y una idea que se puede convertir en una empresa?



1.1 Generar ideas con metodologías ágiles

Una idea no nace entera: se descubre mirando, se prueba pronto y se corrige con lo que se aprende. Para eso existen las metodologías ágiles.

Una **metodología ágil** es una forma de trabajar en ciclos cortos: se hace una versión pequeña, se prueba con personas reales y se corrige antes de gastar más. Frente a escribir un plan largo y esperar a que salga bien, avanzas con pasos baratos y reversibles. Una técnica habitual para diseñar soluciones centradas en las personas es el **pensamiento de diseño** (*design thinking*), un método que parte de ellas y no del producto. Tiene cinco etapas, que verás en la figura 1.1: **empatizar** (observar y escuchar a quien tiene el problema), **definir** (formular el problema en una frase), **idear** (proponer muchas soluciones), **prototipar** (construir una versión mínima) y **probar** (ponerla delante de clientes reales). No es una línea recta: lo que aprendes al probar te devuelve a las etapas anteriores.

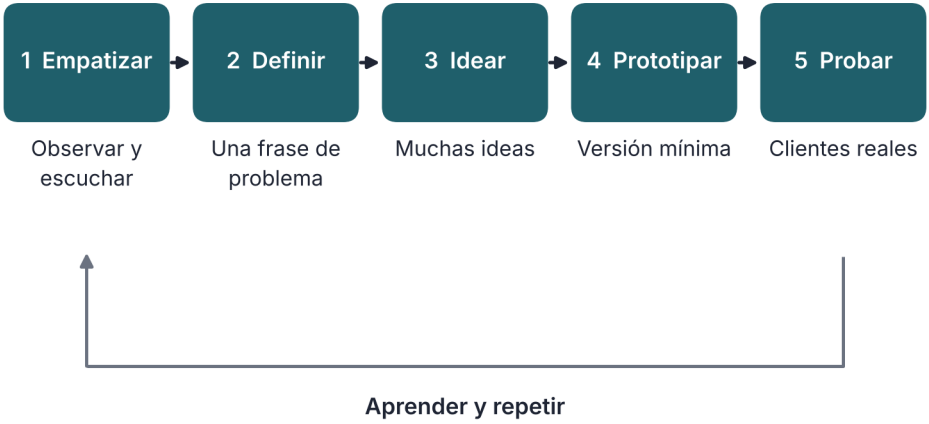


Figura 1.1. Las cinco etapas del design thinking y el bucle de aprendizaje

Empatizar es la etapa que más se salta. Se hace con la **observación**, que consiste en mirar conductas en lugares apropiados, sin interrumpir ni recoger datos identificativos, y con la **entrevista**, que se centra en lo que la persona hizo la última vez, no en lo que haría. Así descubres necesidades que los clientes no saben formular. Conviene observar en dos sitios y a horas distintas: lo que ves un sábado por la mañana no es lo que ocurre un martes por la tarde. Con lo observado se redacta el problema como una frase con tres datos: quién, qué necesita y por qué no lo consigue hoy. Escríbelo sin mencionar la solución, o ya habrás decidido.

Para organizar el trabajo puede usarse el **sprint**, un ciclo breve (por ejemplo, de cinco días) con un objetivo único, una prueba final y una revisión: un formato posible, no el único. Un lunes defines el problema, el martes generas ideas, el miércoles eliges una con una matriz de impacto y esfuerzo, el jueves construyes un **prototipo mínimo** y el viernes lo pruebas con cinco personas. El prototipo mínimo es la versión más barata que permite comprobar si alguien quiere el producto: una hoja de pedido, una página de presentación rotulada como prueba, sin fingir disponibilidad ni cobrar productos inexistentes, o un servicio hecho a mano. La revisión final es la **retrospectiva**, una reunión breve en la que el equipo anota qué funcionó, qué no y qué cambiará en el siguiente ciclo. Apunta cada decisión con su motivo: así es memoria del equipo y no una queja.

La **matriz de impacto y esfuerzo** ordena las ideas en dos ejes: lo que aportan al cliente y lo que cuesta ponerlas en marcha. Se prueban primero las de alto impacto y bajo esfuerzo; las de alto esfuerzo se planifican, y las de bajo impacto y alto esfuerzo se descartan. Hay una regla que protege del entusiasmo: primero se genera sin juzgar, después se puntúa, y en el equipo vota cada persona por separado antes de hablar.

ACTIVIDADES

1. Elige un problema que hayas observado en tu centro o en tu ciudad. Aplica las dos primeras etapas del design thinking: describe a quién afecta y escribe el problema en una frase con quién, qué necesita y por qué no lo consigue.
2. Diseña un sprint de cinco días para probar la idea «una aplicación de reservas para peluquerías de barrio». Indica qué harías cada día y cuál sería el prototipo mínimo del jueves, sin programar nada.
3. *Amplía.* Resume en tres frases esta noticia ficticia y señala qué parte es un dato y cuál una opinión: «Una cafetería de Melilla ha cambiado su carta tras una semana de pruebas con clientes. Su dueño dice que ya no volverá a lanzar nada sin probarlo. Los vecinos aseguran que ahora la cafetería es la mejor del barrio».

1.2 El entorno y sus tendencias

Ninguna idea vive sola: la ciudad, la economía y la tecnología la favorecen o la frenan. Conocer el entorno evita descubrirlo tarde.

El **entorno** es todo lo que rodea a una empresa y no controla. El análisis **PESTEL** lo ordena en seis factores: **políticos** (ayudas, normas locales), **económicos** (empleo, renta, precios), **sociales** (edad y costumbres de la población), **tecnológicos** (canales y herramientas digitales), **ecológicos** (residuos, energía, clima) y **legales** (obligaciones que fija la ley). Para cada factor se anota un hecho, su efecto como oportunidad o amenaza (y «obligación» si es un requisito legal) y un dato que lo respalde. Una **tendencia** es un cambio que se mantiene en el tiempo, como la compra por internet o el turismo de cercanía. En una ciudad pequeña conviene vigilar sobre todo tres: la digitalización de pedidos y pagos, los flujos de visitantes por la frontera y el puerto, y la estructura por edades de la clientela, según series oficiales.

Las ciudades de Ceuta y Melilla añaden rasgos propios: la frontera, el puerto, el peso del turismo y del sector público y un régimen fiscal distinto, que verás en la unidad 2. El **comercio de cercanía**, el que se hace en el barrio y con trato personal, es una modalidad comercial que compite con la compra en línea; para saber si crece, mira datos de varios años. Mira la competencia como parte del entorno: son las empresas que cubren la misma necesidad, incluidas las que no se parecen a ti.

Un PESTEL sin datos es una opinión. Busca para cada factor una evidencia verificable (cifra o norma) en una fuente oficial, como el INE, y consigna su fecha. Si no la encuentras, escribe «hipótesis» y decide cómo la comprobarás; una hipótesis marcada como tal es honesta, y una cifra inventada, no.



Figura 1.2. PESTEL de un comercio de barrio de Ceuta (supuestos ficticios)

DATO

A 1 de enero de 2025 había 3.236 empresas en Ceuta y 4.396 en Melilla. El comercio al por menor es la actividad más numerosa: 742 empresas en Ceuta (22,9 %) y 1.120 en Melilla (25,5 %). Fuente: INE, Directorio Central de Empresas, 1 de enero de 2025 (consulta: 11/2026).

ACTIVIDADES

4. Haz el PESTEL de una idea tuya con seis frases, una por factor, y marca cada una como oportunidad, amenaza u «obligación» legal. Para dos, escribe dónde buscarías un dato.

5. Lee el Dato. Si en Melilla hay 1.120 comercios al por menor para un mercado local limitado, ¿qué pregunta te harías antes de abrir otro?

1.3 Investigar y segmentar el mercado

Preguntar a todo el mundo es imposible y preguntar a los amigos no sirve. Una buena muestra permite conocer a muchos hablando con pocos.

La **investigación de mercados** recoge información para decidir con datos. Las **fuentes secundarias** ya existen (estadísticas del INE, estudios de la Cámara de Comercio) y son baratas. Las **fuentes primarias** las produces tú, con una **encuesta** (cuestionario cerrado a mucha gente) o una **entrevista** (conversación abierta con pocas personas). Se empieza por las secundarias y se completa con las primarias.

Como no puedes preguntar a toda la **población** (el conjunto de personas que te interesa), eliges una **muestra**, un subconjunto elegido con un procedimiento que pretende representarla. El **muestreo aleatorio simple** da a cada persona la misma probabilidad de ser elegida, como un sorteo. El **muestreo estratificado** divide la población en grupos (por edad, por barrio) y sortea dentro de cada uno en proporción a su tamaño. El **muestreo por cuotas** fija cuántas personas de cada grupo se entrevistan, pero las elige el entrevistador, y por eso es más barato y menos fiable. El **marco muestral** es la lista de la que sacas la muestra, como el padrón o una lista de clientes: si falta gente en la lista, falta gente en la muestra. En la práctica se combinan los métodos: se estratifica por grupos y dentro de cada uno se sortea o se fijan cuotas. Cuanto mayor es la muestra, menor es el **error de muestreo**, aunque la mejora se frena: en una muestra aleatoria simple (proporción cercana al 50 % y confianza del 95 %), el error ronda ±8 puntos con 150 respuestas y ±4 con 600.

LA CIENCIA DICE

En 1936, una revista de Estados Unidos envió millones de cuestionarios para pronosticar las elecciones y recibió más de dos millones de respuestas. Anunció que ganaría el candidato republicano, pero ganó con holgura el demócrata. La lista de destinatarios salía de guías telefónicas y registros de automóviles, que en plena crisis excluían a la población con menos recursos. Fuente: Squire (1988), Public Opinion Quarterly, 52(1), 125-133.

Límite. Explica un caso concreto de sesgo de selección y no mide cuánto afectan hoy las encuestas por internet; la lección es que el tamaño de la muestra no corrige a quién se pregunta.

Una buena encuesta tiene entre seis y diez preguntas cerradas, una idea por pregunta, sin palabras que orienten la respuesta («¿no te parece caro?») y con opciones que cubran todos los casos. Antes de lanzarla se prueba con cinco personas para detectar preguntas confusas.

La **segmentación** divide el mercado en grupos con necesidades parecidas, según edad, ingresos, barrio y hábitos de compra, y el **cliente tipo** describe al más representativo de cada grupo con un nombre, una edad, un problema y un hábito de compra. Segmentar sirve para decidir a quién te diriges primero, porque nadie atiende bien a todo el mundo. Por ejemplo, un reparto de comida casera puede empezar por trabajadores del polígono que comen fuera.

Caso · Una encuesta en el Paseo de las Palmeras

Un equipo de Ceuta quiere abrir un servicio de reparto de comida casera. Calcula que hay 3.000 clientes potenciales y encuesta con cuotas a 50 personas de cada tramo de edad. Los datos son ficticios. Pregunta: «¿Lo contratarías al menos una vez al mes?».

Tramo de edad	Población	Interesadas (de 50)	Porcentaje	Estimadas en la población
18-34 años	1.200	30	60 %	720
35-54 años	1.000	20	40 %	400
55 años o más	800	10	20 %	160

Paso 1. Calcula la media simple de la muestra: 60 interesadas de 150 son un 40 %. Es un resultado engañoso, porque cada tramo pesa lo mismo en la muestra y no en la población.

Paso 2. Pondera por el tamaño de cada tramo. El porcentaje de cada tramo se multiplica por su población, 720 + 400 + 160 = 1.280 personas, es decir, el 42,7 % de las 3.000. La diferencia con la media simple es de 2,7 puntos. Como el estudio fue por cuotas, no puede atribuirse un margen de error probabilístico: ±7,9 puntos sería solo una referencia teórica.

Paso 3. Pasa la tabla a una hoja de cálculo y escribe a mano C2:C4 (con 150 respuestas sueltas, =CONTAR.SI(rango;"Sí")); copia hacia abajo las fórmulas:

Celda	Fórmula	Resultado
Interesadas (C2)	dato escrito a mano	30
Porcentaje (D2)	=C2/50	60 %
Estimadas (E2)	=D2*B2	720
Total estimado (E5)	=SUMA(E2:E4)	1.280
Porcentaje total	=E5/SUMA(B2:B4)	42,7 %

Fíjate en que el 42,7 % mide interés, no compra. Si solo una de cada diez personas interesadas contratara a 12 € al mes, habría unos 1.280 × 10 % × 12 € = 1.536 € mensuales de ingresos potenciales.

ACTIVIDADES

6. En una muestra aleatoria de 200 vecinos, 40 dicen que usarían un servicio de lavandería a domicilio. Calcula el porcentaje y explica por qué el resultado de la población podría ser algo distinto.

7. Un equipo entrevista a la salida de una academia de idiomas para conocer los hábitos de lectura de todo el barrio. ¿Qué sesgo comete? Propón un modo de elegir mejor la muestra.

8. *Amplía.* Crea una hoja de cálculo con los datos del caso y calcula el total estimado con las fórmulas. Cambia a 20 las personas interesadas del primer tramo y anota cuánto varía el porcentaje total.

1.4 La idea de negocio y su validación

Una idea que gusta no es todavía un negocio. Validarla es comprobar, con un coste pequeño, que alguien pagaría por ella.

Una **necesidad** es algo que a un grupo de personas le hace falta y hoy no está bien cubierto, y tarde o temprano alguien la nota. Una **idea de negocio** es la solución concreta que propones, y pasa a ser una **oportunidad** plausible cuando además hay indicios de que alguien la pagaría y puedes atenderla con tus recursos. «Una aplicación para pedir pan» es una idea; es una oportunidad si en tu barrio hay panaderías que no atienden por teléfono y clientes que pagarían por la comodidad. Para explicarla en una frase se usa la **propuesta de valor**: «Ayudamos a [cliente] que tiene [problema] a conseguir [resultado] con [lo que ofreces], a diferencia de [alternativa]». Si no puedes completarla, la idea todavía no está clara. Antes de seguir, comprueba tres viabilidades: la **técnica** (¿sabes y puedes hacerlo?), la **comercial** (¿hay quién pague por ello?) y la **económica y financiera** (¿puede cubrir costes, pagos y necesidades de financiación?).

El **DAFO** cruza lo interno, las **fortalezas** y las **debilidades** de tu equipo, con lo externo, las **oportunidades** y las **amenazas** que viste en el PESTEL. Sirve para decidir, no para decorar: si no cambia una decisión, no se ha usado bien. Cada casilla se apoya en un hecho verificable o en una observación justificada, no en un adjetivo, y las necesidades externas recogen además la voz del cliente: «dos socios con tardes libres» es una fortaleza; «equipo motivado» no lo es. Cuando hay varias ideas se compara con una **matriz de decisión**: eliges criterios, fijas un peso para cada uno antes de puntuar, valoras cada idea de 1 a 5 y sumas nota por peso.

Caso · Tres ideas y diez despachos

El equipo de Nexo valora tres ideas: A, reposición programada de material; B, kits de oficina listos para usar; y C, recogida de consumibles usados para reciclar. Los pesos son una hipótesis del equipo y suman el 100 %.

Criterio (peso)	A Reposición	B Kits	C Recogida
Necesidad comprobada (35 %)	4	3	5
Se puede hacer con lo que hay (25 %)	4	5	2
Ingresos posibles (25 %)	3	2	2
Encaje con la ciudad (15 %)	3	3	5

Paso 1. Multiplica cada nota por su peso y suma. A: 1,40 + 1,00 + 0,75 + 0,45 = 3,60. B: 1,05 + 1,25 + 0,50 + 0,45 = 3,25. C: 1,75 + 0,50 + 0,50 + 0,75 = 3,50. Gana la reposición programada con 3,60 de 5, una puntuación orientativa y no una medida del éxito.

Paso 2. Prueba la sensibilidad. Si el peso de la necesidad baja al 20 % y el de los ingresos sube al 40 %, A baja a 3,45, B a 3,10 y C a 3,05. A sigue primera: la decisión es robusta ante ese cambio.

Paso 3. Contrasta con el mercado. De diez despachos, seis dicen que les interesa (60 %) y tres de esos seis mencionan un precio (30 % del total). Ninguno ha pagado todavía. Por eso se diseña un **piloto**, una prueba pequeña y real, con un **criterio de seguir** fijado antes de empezar: por ejemplo, seguir con una segunda prueba si al menos 2 de los 10 despachos aceptan una reserva de 15 €, con explicación escrita de su objeto y de su devolución. Fijarlo antes evita ajustar la meta al resultado que más guste.

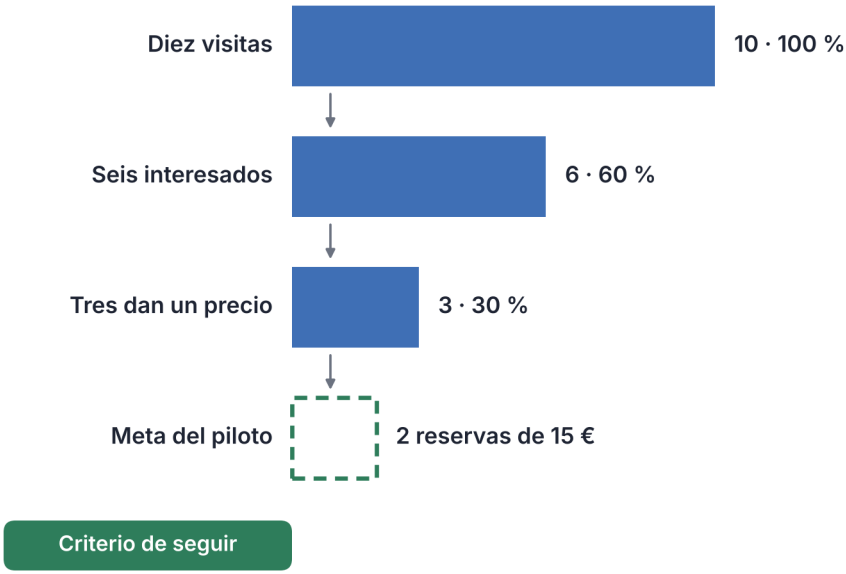


Figura 1.3. Embudo de la validación: de diez visitas a los pagos

CLAVE · INTERÉS NO ES PAGO

Una opinión favorable cuesta poco y un pago cuesta dinero. Valida tu idea con lo que la gente hace, como reservar o pagar, y no solo con lo que dice.

CÓMO DECIDIMOS

Sesgo de confirmación. Tendemos a buscar y recordar lo que apoya lo que ya pensamos. Cuando una idea te entusiasma, preguntas a quien te animará y descuentas las dudas. Pregunta también a quien no tiene motivos para agradarte y anota lo que contradice tu idea antes de celebrar.

REVISA LA IA

Respuesta simulada de un asistente de IA: «La mejor idea para ti es abrir una tienda de ropa. Es el negocio más rentable y no necesitas conocer tu barrio».
Qué comprobar. ¿Qué dato respalda «el más rentable»? ¿Qué sabe esa respuesta de tu barrio, de tus recursos y de la competencia?

ACTIVIDADES

9. Calcula con los pesos del caso la puntuación de una idea D con notas 5, 3, 3 y 4 en los cuatro criterios. ¿Supera a la A?

10. En una encuesta a 80 hogares elegidos al azar, 48 dicen que usarían un servicio, 20 lo pagarían a 9 € y 8 lo han reservado con un depósito. Calcula los tres porcentajes y razona cuál usarías para estimar tu demanda. En un barrio de 1.500 hogares, estima los ingresos mensuales si cada hogar reservado pidiera 4 servicios de 9 €.

1.5 Misión, visión y valores

Antes de crecer, una empresa debe saber qué hace, adónde quiere llegar y cómo se comportará por el camino.

La **misión** explica por qué existe la empresa: qué hace, para quién y con qué diferencia, en una frase con verbo y cliente. La **visión** describe dónde quiere estar en unos años y debe poder imaginarse. Los **valores** son los principios que guían sus decisiones, como la honestidad, el trato cercano o el respeto al entorno, y solo cuentan si cambian una decisión concreta. Un valor que nunca ha obligado a renunciar a algo es un adorno.

Para comprobar una misión hazte tres preguntas: ¿se entiende sin explicaciones?, ¿distingue a tu empresa de otras? y ¿podrías incumplirla un día concreto? Si la respuesta a la última es no, es una frase bonita y no una misión. Una misión eficaz es corta y comprobable: «Nexo lleva cada mes a los despachos pequeños el material que necesitan, para que nunca paren por falta de él». Una visión posible: «Ser la empresa a la que los despachos de la ciudad llaman primero». Si tu empresa trabaja en Ceuta o Melilla, los valores pueden incluir el compromiso con tu entorno: comprar a proveedores locales, contratar en tu barrio o cuidar el comercio de cercanía. Revisa misión, visión y valores cuando cambie tu idea, no una vez al año. Escríbelos con tu equipo y léelos en voz alta: si alguien no se reconoce en ellos, hay que reescribirlos. Un buen valor lleva una conducta medible: «compramos al menos la mitad de lo que necesitamos a proveedores de la ciudad» orienta mejor que «apoyamos lo local».

TU PROYECTO · P1

Prepara la ficha P1, «La idea y su mercado». Forma tu equipo y escribe tres ideas con la matriz de decisión y sus pesos justificados. Diseña una encuesta de ocho preguntas, indica la muestra que elegirías y trata los resultados en una hoja de cálculo. Define tu cliente tipo, tu DAFO y tu criterio de seguir, y cierra con tu propuesta de valor, tu misión, tu visión y tres valores. Separa datos observados, ficticios e hipótesis: una simulación no prueba demanda real. Nunca uses datos económicos de tu familia.

ACTIVIDADES

11. *Amplía.* Redacta la misión de tu empresa (una frase con verbo y cliente), una visión y tres valores. Para cada valor, escribe una decisión concreta en la que te obligaría a renunciar a algo.

EL EQUIPO DE VALDELUZ

¿Cuántos han pagado?

Itziar llegó al Estudio Roble con una libreta nueva y una sola regla: no mencionar la reposición programada hasta que el otro hablara de su problema. Evaristo, el administrativo, la recibió entre planos y tazas de café frío.

—Pasa, que aquí cada semana hay una pequeña emergencia con el material —dijo.

—¿Cuándo fue la última vez que os quedasteis sin algo? —preguntó Itziar.

—El martes. Se acabaron los folios con un cliente esperando una copia. Bajé a la papelería, pagué de más y perdí veinte minutos.

—¿Y cuánto os cuesta cada vez?

—Ni idea. Habría que calcularlo. Entre el rato perdido y el sobreprecio, algo será. Pero no lo apunto.

—¿Quién se encarga de pedir?

—Quien se acuerda. —Evaristo se rio y abrió las manos—. Si alguien viniera cada mes con lo que falta, firmaría mañana. Bueno, depende de lo que cueste.

—¿Y el precio máximo que pagaríais sin pensarlo? —insistió Itziar.

—Menos que en la papelería, supongo. Eso lo decide el jefe; yo solo hago los pedidos.

Itziar apuntó «firmaría», debajo «depende del precio» y, en una tercera línea, «lo decide otra persona». Le habría gustado quedarse solo con la primera frase.



Itziar toma notas en una libreta mientras Evaristo le cuenta cómo se quedan sin material.

Salió a la calle con la sensación de haber conseguido lo que buscaba. Por el camino fue contando en voz baja: seis interesados, tres precios, ningún pago. Esa tarde, en la sala del CIFP, repasó la libreta con el equipo. Eran diez despachos visitados en dos semanas.

—Seis de diez dicen que les interesa —anunció, y su voz sonó más contenta de lo que quería.

Tiago levantó los brazos.

—Un sesenta por ciento. Montamos la tienda en línea y a vender.

—Seis dicen que les interesa —corrigió Nayara—. No sé cuántos han dicho un precio. Y una tienda exige envíos diarios que hoy no podemos garantizar. Yo propondría una caja cada mes con lo que el cliente ya ha pedido.

Jacobo recordó que una suscripción también obliga a cumplir cada mes, o se dan de baja a la segunda caja, y Tiago replicó que una tienda, igual. Aldara los dejó discutir un buen rato con los brazos cruzados. Celso, en la última fila, había leído la libreta de Itziar entera sin decir una palabra.

—Tengo una pregunta —dijo al fin—. Seis dicen que les interesa. ¿Cuántos han pagado?

—Ninguno —admitió Itziar—. Todavía no se lo hemos pedido.

—¿Y cuántos han dicho un precio?

A Itziar se le encendieron las orejas: había apuntado «interés» con demasiada alegría. Pasó las hojas. Uno había hablado de quince euros al mes y dos de treinta. Tres de esos seis, en total, habían puesto un precio con la boca.

—Tres de diez —dijo.

—Tres no es seis, y ninguno es un pago —dijo Celso sin dureza—. No digo que esté mal. Digo que falta la cifra que más pesa: cuántos pagarían de verdad, hoy, con dinero. ¿Cómo la conseguiríais?

—Pidiendo un prepago pequeño —propuso Nayara—. Quince euros por reservar la primera reposición, como señal del piloto y no como tarifa mensual. Quien lo paga, de verdad lo quiere.

Tiago aceptó los quince euros, pero advirtió que, si nadie pagaba, seguiría pensando que era buena idea. Celso le contestó que, en ese caso, al menos tendría un dato nuevo y una cifra incómoda que no podría discutir.

Aldara preguntó en voz baja a Jacobo cómo se habían elegido los diez despachos. Por cercanía, respondió él. Se miraron un segundo.

—Una cosa más —dijo Aldara, levantando la voz—. Sin mirar la libreta: ¿cuántos pagos esperáis de esos diez?

—Dos —dijo Itziar, tras pensarlo.

—Cinco —dijo Tiago, sin pensarlo.

—Apuntadlo los dos, con la fecha —dijo Aldara—. Y fijad antes cuántos tienen que pagar para que sigamos. Si lo decidís después, el resultado os dará la razón sea cual sea.

Itziar guardó la libreta en la carpeta verde azulado y destapó el rotulador. Miró la lista de diez nombres, tomó aire y empezó a recontar las respuestas una a una, despacio.

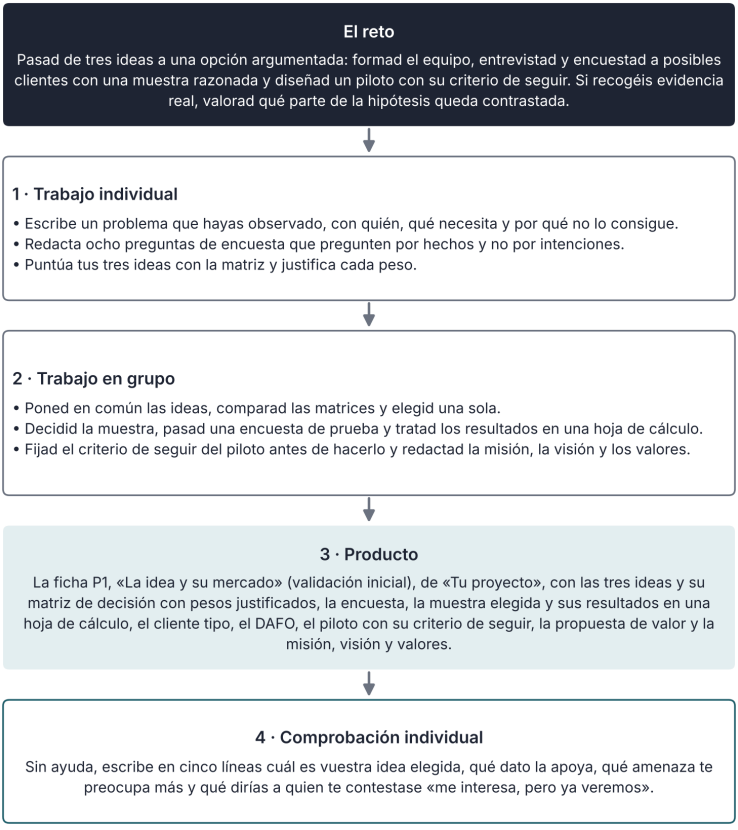
SITUACIÓN DE APRENDIZAJE

Formamos el equipo y validamos la idea

Reto. Pasad de tres ideas a una opción argumentada: formad el equipo, entrevistad y encuestad a posibles clientes con una muestra razonada y diseñad un piloto con su criterio de seguir. Si recogéis evidencia real, valorad qué parte de la hipótesis queda contrastada.

Producto. La ficha P1, «La idea y su mercado» (validación inicial), de «Tu proyecto», con las tres ideas y su matriz de decisión con pesos justificados, la encuesta, la muestra elegida y sus resultados en una hoja de cálculo, el cliente tipo, el DAFO, el piloto con su criterio de seguir, la propuesta de valor y la misión, visión y valores. **Datos.** Los pesos y notas del caso de Nexo, las diez visitas ficticias (seis interesados, tres de ellos con precio) y la encuesta por cuotas de Ceuta. Si no tenéis datos propios, usad hipótesis y anotad que lo son.

Comprobación individual. Sin ayuda, escribe en cinco líneas cuál es vuestra idea elegida, qué dato la apoya, qué amenaza te preocupa más y qué dirías a quien te contestase «me interesa, pero ya veremos».



Así se desarrolla la situación de aprendizaje

INFORME

Las empresas de Ceuta y de Melilla

¿Entre qué empresas vas a competir o colaborar? El Instituto Nacional de Estadística mantiene el Directorio Central de Empresas, que recoge las empresas activas y las clasifica por número de personas asalariadas. A 1 de enero de 2025 constaban 3.236 empresas en Ceuta y 4.396 en Melilla.

Tamaño (asalariados)	Ceuta	Melilla
Sin asalariados	1.506 (46,5 %)	2.469 (56,2 %)
De 1 a 9	1.559 (48,2 %)	1.760 (40,0 %)
De 10 a 49	144 (4,4 %)	151 (3,4 %)
50 o más	27 (0,8 %)	16 (0,4 %)

Más de nueve de cada diez empresas tienen menos de diez personas asalariadas: el 94,7 % en Ceuta y el 96,2 % en Melilla. En Melilla, además, más de la mitad no tiene plantilla. Por forma jurídica predominan las personas físicas, es decir, las personas que trabajan por cuenta propia (el 64,2 % en Ceuta y el 70,6 % en Melilla), seguidas de las sociedades de responsabilidad limitada (el 25,1 % y el 21,7 %). Por actividad, el comercio al por menor concentra el 22,9 % de las empresas de Ceuta y el 25,5 % de las de Melilla.

Una oportunidad de negocio se descubre en la diferencia entre lo que la ciudad necesita y lo que su tejido ofrece. El peso del comercio minorista invita a estudiar competidores concretos, su localización y sus necesidades, pero por sí solo no mide la competencia ni la demanda de un barrio. Un negocio que ayude a esos comercios, como la gestión de pedidos, la reposición de material o la venta en línea hacia el barrio, atendería a muchos clientes pequeños y parecidos, y deberá diferenciarse por servicio, rapidez o especialización. Eso es una hipótesis que habría que validar: la tabla no dice cuántos de esos comercios querrían pagar ese servicio ni cuánto estarían dispuestos a abonar por él.

¿Qué no dicen estos datos? Cuentan empresas, no empleos ni ventas: una empresa grande pesa mucho más que una persona autónoma. Tampoco indican cuántas sobreviven ni cuántas son rentables, y reflejan un día concreto, no las que nacen o cierran durante el año. Dos ciudades pequeñas pueden esconder barrios muy distintos. Antes de sacar una conclusión, comprueba siempre la fecha del dato y la fuente. Si dos fuentes difieren, anota las dos y explica la diferencia. Una cifra tampoco dice por qué: para saber si una necesidad está sin cubrir hay que salir a observar el barrio y preguntar, como harás en tu encuesta.

Para tu proyecto, estas cifras sirven de punto de partida: pregúntate cuántas empresas parecidas a la tuya hay en tu ciudad, cuántas son pequeñas y qué necesidad ninguna cubre bien.

Fuente: INE, Directorio Central de Empresas (tablas de empresas por provincia y estrato de asalariados, por condición jurídica y por actividad principal), 1 de enero de 2025 (consulta: 11/2026).

ACTIVIDADES

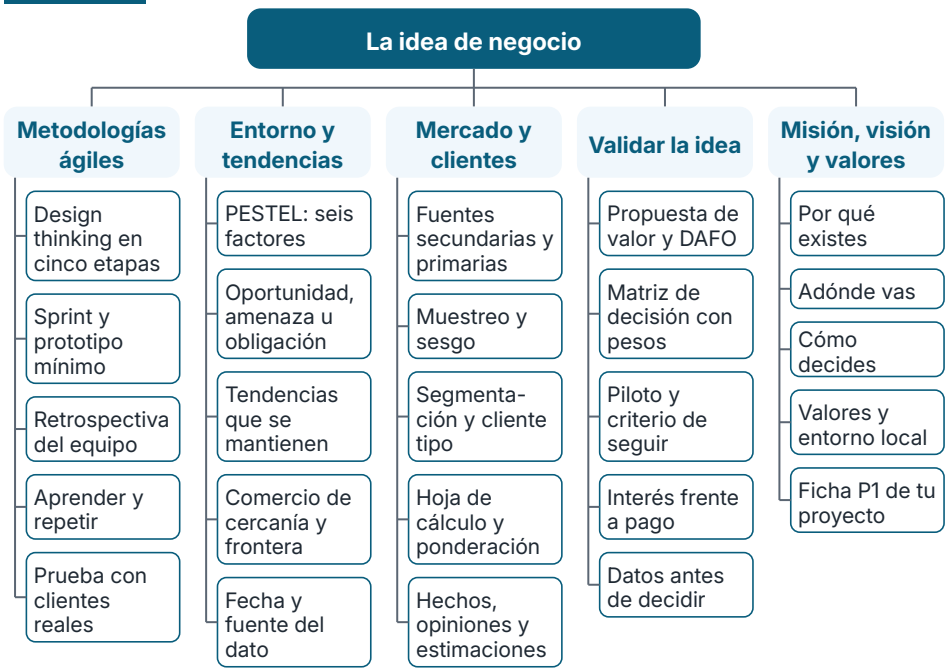
12. En el episodio, Evaristo dice «firmaría mañana, bueno, depende de lo que cueste». a) ¿Qué anota Itziar y por qué la segunda frase es más importante que la primera? b) Clasifica la respuesta como intención o como conducta. c) Escribe dos preguntas que conviertan «depende del precio» en un dato medible.
13. Tiago ve en «seis de diez» un éxito y Nayara pide más datos. a) Explica el argumento de cada uno. b) Diseña una prueba de cuatro días para saber cuántos pagarían de verdad: qué pedirías, a cuántos despachos y qué resultado te haría seguir.
14. Revisa esta respuesta simulada de un asistente de IA: «El 60 % de los despachos están interesados, así que venderás a 60 de cada 100». a) ¿Qué confunde? b) Escribe dos preguntas para comprobarlo. c) Supón que un nuevo piloto da una reserva entre diez despachos: estima cuántas habría por cada cien si la proporción se mantuviera y razona qué sesgo tiene elegir los despachos por cercanía.
15. Según el informe, ¿qué porcentaje de las empresas de Melilla tiene entre 1 y 9 personas asalariadas? Calcula cuántas empresas de Ceuta y de Melilla juntas tienen 10 o más personas asalariadas y explica por qué ese número no dice cuánto pesan en el empleo.
16. Lee el Dato de 1.2 y la tabla del informe y escribe tres frases: un hecho comprobable, una opinión sobre qué negocio abrir en tu ciudad y una estimación. Marca cuál es cuál y di cómo comprobarías el hecho.
17. Resume en cinco líneas el informe y anota una duda que los datos no resuelven.
18. Aplicación individual, sin ayuda: puntúa dos ideas con una matriz de tres criterios de tu elección, con pesos que sumen el 100 %, y explica en tres líneas si cambiarías de decisión al variar un peso y qué dato te haría cambiar de idea.

Documento de trabajo · Encuesta de una academia de idiomas (cifras inventadas)

Grupo de edad	Encuestados	Interesados	Pagarían (con reserva)
16-24 años	80	48	20
25-39 años	70	35	14
40 años o más	50	17	6

19. Trabaja con la tabla en una hoja de cálculo. a) Calcula el porcentaje de interesados y de quienes pagarían en cada grupo y en total. b) Entre la población objetivo de 16 años o más, los tres grupos representan el 20 %, el 30 % y el 50 %: calcula el porcentaje ponderado de quienes pagarían y compáralo con el 20 % de la muestra. c) ¿Qué sesgo corrige la ponderación y qué decidirías?

ESQUEMA



RESUMEN

Una **metodología ágil** trabaja en ciclos cortos de hacer, probar y corregir, y el **design thinking** la aplica a las ideas en cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y probar. Un **sprint** de pocos días termina en un **prototipo mínimo** y en una retrospectiva. El **PESTEL** ordena los seis factores del entorno, cada uno con su fecha y su fuente, y las **tendencias** señalan cambios que se mantienen; en Ceuta y Melilla pesan el comercio de cercanía, la frontera y el puerto. La **investigación de mercados** combina fuentes secundarias y primarias, y el **muestreo** (aleatorio, estratificado o por cuotas), bien diseñado, permite estimar características de una población con incertidumbre conocida o razonada, con un error que baja despacio al crecer la muestra y un sesgo que el tamaño no corrige. La **segmentación** y el cliente tipo concretan a quién vendes, y la hoja de cálculo trata los resultados con porcentajes y ponderaciones. Una **idea de negocio** pasa a ser una oportunidad plausible cuando hay indicios sólidos de demanda, disposición a pagar y viabilidad; se explica con la **propuesta de valor**, se analiza con el **DAFO** y se decide con una **matriz de decisión** cuyos pesos se fijan antes de puntuar. Se comprueba con un **piloto** y un criterio de seguir fijado de antemano, porque el interés declarado no es pago. La **misión**, la **visión** y los **valores** dicen por qué existe la empresa, adónde va y cómo decide, y en tu ciudad pueden incluir el compromiso con tu entorno. Los datos observados, los ficticios y las hipótesis se anotan por separado, porque una simulación no demuestra demanda real, y las encuestas son voluntarias y anónimas. Todo ello alimenta la ficha P1 de tu proyecto.



UNIDAD 2

Crear y poner en marcha la empresa

El equipo de Valdeluz · Qué empresa vamos a ser

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir las normas mercantiles, laborales, fiscales y medioambientales que afectan a una pequeña empresa y el régimen fiscal propio de Ceuta y Melilla.
- Comparar autónomo, sociedad limitada y cooperativa según su responsabilidad, su capital y sus socios, y elegir con razones.
- Ordenar los trámites fiscales, laborales y de Seguridad Social de una apertura y planificar el calendario fiscal.
- Usar el certificado digital, la sede electrónica y las notificaciones electrónicas para tramitar a distancia.
- Localizar los servicios de asesoramiento y apoyo a quien emprende en Ceuta y en Melilla.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Es noviembre en el **CIFP Valdeluz**. La idea de Nexo ya tiene diseñado un primer piloto, pendiente de resultados, y Aldara quiere dar el paso siguiente: decidir con qué forma jurídica abrir y qué hay que firmar, registrar y declarar antes de vender la primera caja. Jacobo ha reunido una tabla de trámites que parece interminable, Itziar propone que Aldara estudie empezar como empresaria individual, Tiago pregunta quién responde si hay deudas y Celso pide que alguien ordene qué se hace primero. Tú, mientras tanto, tienes que elegir la forma jurídica de tu empresa y planificar sus trámites. Al terminar la unidad cerrarás tu primera entrega.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué crees que hay que firmar, pagar o registrar antes de abrir una pequeña tienda? Haz una lista de cinco cosas y ordénala.
2. Un negocio cierra con deudas mayores que los bienes que tiene. ¿Quién crees que paga la diferencia?
3. ¿Qué es una firma digital y en qué se diferencia de escanear tu firma en un papel?
4. Si quisieras abrir una empresa en tu ciudad, ¿a qué persona u organismo pedirías ayuda?



Normativa básica

2.1



Forma jurídica

2.2



Trámites y calendario

2.3



Certificado y sede

2.4



Dónde pedir ayuda

2.5

2.1 Las normas que afectan a tu empresa

Antes de abrir hay que saber qué reglas se aplican. En Ceuta y Melilla, además, algunos impuestos y ayudas son distintos de los del resto del país.

Una empresa se mueve entre cuatro grandes bloques de normas. La **normativa mercantil** regula cómo se constituye y se inscribe una empresa, con el Código de Comercio y el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. La **normativa laboral** fija los derechos de las personas empleadas, sobre todo en el Estatuto de los Trabajadores, y la Ley 31/1995 obliga a prevenir los riesgos en el trabajo. La **normativa fiscal** regula los impuestos que pagas por tu actividad. Y la **normativa medioambiental** exige, por ejemplo, gestionar bien los residuos que generas, según la Ley 7/2022. A ellas se suman las ordenanzas de tu ciudad, que concretan licencias, horarios y tasas. Conocer estas normas no es papeleo: te dice qué obligaciones tendrás antes de vender el primer producto, qué permisos necesitas y cuánto puede costarte equivocarte. Si dudas de cuál se aplica a tu actividad, pregunta antes de empezar.

Ceuta y Melilla tienen un **régimen fiscal propio**, porque están fuera del territorio donde se aplica el IVA. En su lugar se aplica el **IPSI**, el Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación, un impuesto indirecto de carácter municipal que regula la Ley 8/1991. A diferencia del IVA, cuyo tipo general es del 21 % (Ley 37/1992) y que se aplica en la península y Baleares, el IPSI lo fija cada ciudad en su ordenanza fiscal. Esa diferencia afecta a las facturas y a los trámites de tu empresa.

LA NORMA DICE

«Los tipos de gravamen serán fijados en las Ordenanzas por las Ciudades respectivas y estarán comprendidos entre 0,5 por 100 y el 10 por 100.» Ley 8/1991, art. 18.1 (versión consolidada del BOE, consulta: 21/11/2026).

Existen beneficios fiscales y de cotización, que resume la tabla, pero no se aplican automáticamente por tener domicilio en la ciudad. En todos hay requisitos: se aplican a rentas obtenidas realmente en la ciudad, a ciertos sectores y a cuotas devengadas desde fechas concretas, así que antes de contar con ellas conviene comprobarlas en el BOE o con una asesoría.

Concepto	Península y Baleares	Ceuta y Melilla
Impuesto sobre ventas y servicios	IVA, tipo general del 21 %	IPSI, entre el 0,5 % y el 10 % según la ordenanza
Impuesto sobre Sociedades	Régimen ordinario, sin bonificación territorial	Bonificación del 60 % de la cuota por rentas obtenidas en la ciudad
IRPF de la actividad	Régimen ordinario, sin bonificación territorial	Deducción del 60 % por rentas obtenidas en la ciudad
Cuota de autónomos	Cuota íntegra	Bonificación del 75 % de la cuota por contingencias comunes

Para las empresas, la bonificación de las cuotas de Seguridad Social alcanza también el 75 % en las aportaciones de la empresa por contingencias comunes, desempleo, formación profesional y Fondo de Garantía Salarial de las personas con contrato indefinido o de sustitución por incapacidad temporal (sectores elegibles). Fuentes: Ley 27/2014, art. 33; Ley 35/2006, art. 68.4; Ley 20/2007, art. 36, y Real Decreto-ley 22/2026 (versiones consolidadas del BOE, consulta: 21/11/2026).

ACTIVIDADES

1. Clasifica estas obligaciones en mercantil, laboral, fiscal o medioambiental: a) inscribir la sociedad en el Registro Mercantil; b) dar de alta a una empleada; c) presentar el pago fraccionado del trimestre; d) entregar los aceites usados a un gestor autorizado.
2. Una empresa de servicios de Melilla factura 2.000 € sin impuesto y le aplica el tipo del IPSI de su ordenanza, que supones del 4 %, mientras que otra de Valencia aplica el 21 % de IVA a la misma factura. Calcula la cuota y el total en cada caso.

2.2 La forma jurídica y la constitución

Elegir la forma jurídica es decidir quién responde si el negocio sale mal, cuánto dinero hace falta para empezar y cómo se toman las decisiones.

La **forma jurídica** es el tipo de empresa que eliges ante la ley. Es una decisión importante porque determina la **responsabilidad**, es decir, con qué bienes respondes de las deudas. El **empresario individual o autónomo** es una persona física que trabaja por cuenta propia: no necesita capital mínimo ni escritura, pero responde de las deudas con todos sus bienes, presentes y futuros. Puede acogerse a la figura del Emprendedor de Responsabilidad Limitada, que protege su vivienda habitual de hasta 300.000 € si se inscribe y se publica (Ley 14/2013, art. 8), salvo, entre otras, las deudas de derecho público, y no ampara las garantías personales asumidas.

La **sociedad limitada (SL)** es una persona jurídica distinta de sus socios. Según el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, art. 1.2, sus socios «no responderán personalmente de las deudas sociales». Hoy basta un euro de capital (art. 4.1, en la redacción dada por la Ley 18/2022), pero mientras el capital sea inferior a 3.000 € debe destinarse a reserva legal al menos el 20 % del beneficio hasta que capital y reserva sumen 3.000 €, y si se liquida sin patrimonio suficiente los socios responden solidariamente de la diferencia entre 3.000 € y el capital suscrito. La **sociedad cooperativa** es una sociedad de personas que se asocian para satisfacer necesidades comunes y se gestiona democráticamente; en la de trabajo asociado, las personas socias trabajan en ella. Como regla general, cada socio tiene un voto (Ley 27/1999, art. 26), con excepciones legales.

Cada forma tiene también un coste de mantenimiento y una manera de decidir. El autónomo decide solo y paga una cuota mensual a la Seguridad Social; la sociedad exige escritura, registro y contabilidad formal, pero reparte trabajo y riesgo; la cooperativa exige asamblea y reglas de reparto.

	Autónomo	Sociedad limitada	Cooperativa
Capital	Sin capital mínimo	Desde 1 € (reserva legal hasta 3.000 €)	Variable, según estatutos
Quién responde	Responde con todos sus bienes	Responde la sociedad	Responde la cooperativa
Quién decide	Decide una persona	La junta decide; la administración gestiona	Un voto por socio (con excepciones)

El aval devuelve la responsabilidad personal

Figura 2.1. Autónomo, sociedad limitada y cooperativa: responsabilidad, capital y decisiones

DATO

A 1 de enero de 2025 había en Ceuta 812 sociedades de responsabilidad limitada y 11 cooperativas, y en Melilla 952 y 8. Fuente: INE, Directorio Central de Empresas, empresas por condición jurídica, 1 de enero de 2025 (consulta: 11/2026).

Caso · ¿Autónomo o sociedad limitada?

Una joven de Melilla abre un taller de reparación de equipos con un préstamo de 9.000 € y deudas con proveedores de 6.000 €. A los doce meses cierra: al vender equipos y existencias consigue 6.000 €. Los datos son ficticios.

Forma jurídica	¿Quién responde de lo que falta?	Deuda que recae en ella
Autónomo	Ella, con todos sus bienes	9.000 €
Autónomo con responsabilidad limitada	Ella, salvo su vivienda habitual	9.000 €
SL sin avales	La sociedad; la socia arriesga su aportación	0 € en principio
SL con aval en el préstamo	La socia avalista, en el préstamo	hasta 9.000 €

Paso 1. Calcula lo que falta: las deudas son 9.000 € + 6.000 € = 15.000 € y el negocio solo cubre 6.000 €, así que quedan 9.000 € sin pagar, sin contar intereses ni costes. Es el número que debes mirar antes de firmar: no cuánto esperas ganar, sino cuánto podrías deber y con qué respaldo.

Paso 2. Interpreta la tabla. La SL sin avales separa tu patrimonio del de la empresa, pero la protección es menor de lo que parece: hay supuestos legales de responsabilidad adicional y, si el banco exige un aval, la deuda vuelve a ser tuya. El coste de la SL también cuenta: con los supuestos del caso, constituirla cuesta 515 € (denominación 15 €, notaría 250 €, registro 100 € y gestoría 150 €), un gasto que el autónomo no tiene. Si piensas pedir un préstamo grande, la separación de patrimonios pesa más que esos 515 €.

CLAVE · QUIÉN RESPONDE

La forma jurídica decide quién paga las deudas cuando el negocio no puede. Una sociedad separa tu patrimonio del de la empresa, salvo que tú mismo te hagas responsable con un aval.

CÓMO DECIDIMOS

Exceso de confianza. Quien emprende suele pensar que a su negocio no le pasarán las cosas malas que les pasan a otros. Por eso elegir la forma jurídica «para el caso de que salga bien» es un error: decide pensando en el peor escenario razonable y en quién pagaría la diferencia.

ACTIVIDADES

3. Un negocio tiene deudas por 12.000 € y bienes por 4.500 €. Calcula cuánto queda sin cubrir y quién lo paga en un autónomo, en un autónomo con responsabilidad limitada y en una SL sin avales.
4. Una SL se constituye con 1.200 € de capital. ¿Hasta qué cifra responderían los socios, solidariamente, si se liquidara sin patrimonio suficiente? Si gana 8.000 € en su primer año, ¿cuánto debe destinar a reserva legal?
5. Compara en cinco líneas autónomo y cooperativa para tres personas que quieren abrir juntas una pequeña carpintería.

2.3 Trámites fiscales, laborales y de Seguridad Social

Poner una empresa en marcha es una cadena de trámites: si los haces en desorden, algunos se repiten o se pasan de plazo.

Los trámites se agrupan en tres bloques. En lo **mercantil**, la SL sigue la denominación, la escritura y la inscripción en el Registro Mercantil; la cooperativa usa su registro y el empresario individual, en general, no constituye sociedad. En lo **fiscal**, se pide el número de identificación fiscal y se presenta la **declaración censal de alta** (modelo 036). El **Impuesto sobre Actividades Económicas** (IAE) exige clasificar la actividad en esa alta, pero están exentas, entre otras, las personas físicas, las sociedades con cifra de negocios inferior a 1.000.000 € y quienes inician actividad en sus dos primeros períodos (Ley de Haciendas Locales, art. 82.1). En lo **laboral y social**, el autónomo se da de alta en la Seguridad Social y la empresa obtiene, si procede, su código de cuenta de cotización y da de alta a cada persona trabajadora antes de que preste servicios; y comprueba si necesita licencia, declaración responsable o comunicación previa.

El **calendario fiscal** es el listado de fechas en que debes presentar y pagar cada impuesto. La persona física con actividad presenta pagos fraccionados trimestrales del IRPF salvo excepciones, como ciertas actividades profesionales con el 70 % de ingresos retenidos (RD 439/2007, art. 109), y toda empresa que paga nóminas o a profesionales presenta retenciones. Con carácter general, una sociedad presenta el Impuesto sobre Sociedades del 1 al 25 de julio si cierra el 31 de diciembre (25 días naturales tras seis meses; Ley 27/2014, art. 124) y deposita sus cuentas. El IPSI se declara ante la ciudad, según su ordenanza.

LA NORMA DICE

«Los tres primeros trimestres, entre el día 1 y el 20 de los meses de abril, julio y octubre. Cuarto trimestre, entre el día 1 y el 30 del mes de enero.» Real Decreto 439/2007, Reglamento del IRPF, art. 111.1, letras a) y b) (versión consolidada del BOE, consulta: 21/11/2026).

Caso · Un taller en Melilla

Dos socios constituyen una SL con 3.000 € de capital para abrir un taller de reparación de bicicletas eléctricas en Melilla. Los trámites se ordenan así, con plazos y costes supuestos y ficticios.

Orden	Trámite	Dónde	Coste supuesto
1	Reservar la denominación	Registro Mercantil Central	15 €
2	Firmar la escritura pública	Notaría (el PAE inicia el DUE)	250 €
3	NIF provisional y alta de la actividad	Hacienda, modelo 036	0 €
4	Inscribir la SL y pedir el NIF definitivo	Registro y Hacienda	100 €
5	Inscribir la empresa y dar de alta al personal	Seguridad Social	0 €
6	Licencia o declaración responsable	Ciudad Autónoma	según ordenanza

Paso 1. Respeta el orden: sin denominación no hay escritura; con ella se pide el NIF provisional y, con la inscripción, el definitivo; sin alta en la Seguridad Social no trabaja nadie. Los costes fijos suman 365 € (sin licencia ni gestoría).

Paso 2. Calcula el impuesto del primer ejercicio. Supón que la base imponible, tras los ajustes fiscales, es de 30.000 €. La entidad de nueva creación tributa al 15 % en el primer período con base positiva y en el siguiente (Ley 27/2014, art. 29): 4.500 € de cuota íntegra. Como el taller obtiene sus rentas en Melilla, se bonifica el 60 % de esa cuota (art. 33): 2.700 €, de modo que paga 1.800 €. Si tributa al 15 % en 2026 y 2027, en 2028 aplicaría el 17 % hasta 50.000 € si su cifra de negocios es inferior a 1.000.000 € (en 2026 esa escala es del 19 %): 5.100 € de cuota íntegra, 2.040 € tras la bonificación. Es una simulación: el resultado real depende de las deducciones, las bases negativas anteriores y los requisitos de la bonificación, que comprobaría una asesoría.

REVISA LA IA

Respuesta simulada de un asistente de IA: «Para abrir tu SL solo necesitas la escritura. Los pagos fraccionados del trimestre se presentan del 1 al 30 de abril, y no tendrás que hacer nada con el IPSI porque lo gestiona Hacienda».
Qué comprobar. ¿Qué otros trámites faltan antes de contratar? ¿Es cierto el plazo de abril según el reglamento del IRPF? ¿Quién gestiona el IPSI?

CÓMO DECIDIMOS

Falacia de la planificación. Calculamos plazos pensando en el mejor caso y olvidamos que aparecen retrasos. Añade un margen razonable a los plazos que estimes y consulta las duraciones oficiales; así no empezarás a vender sin licencia.

ACTIVIDADES

6. Ordena estos pasos para abrir una SL: dar de alta al personal, firmar la escritura, reservar la denominación, inscribir la sociedad en el Registro Mercantil. Indica qué pasaría si cambias el primero y el último.
7. Con una base imponible de 20.000 € y el tipo del 15 %, calcula la cuota íntegra, la bonificación del 60 % y la cuota a pagar. Compara con el mismo beneficio en una sociedad de la península al mismo tipo.
8. *Amplía.* Resume en tres frases esta noticia ficticia y separa hechos y opiniones: «Un bar de Ceuta abrió sin presentar la declaración responsable. El ayuntamiento lo cerró cinco días. El dueño dice que los trámites son un abuso y que nadie se lo explicó».

2.4 La administración digital

Hoy casi todos los trámites con Hacienda, la Seguridad Social o el Registro se hacen por internet. Para eso necesitas identificarte y firmar sin papel.

La **administración digital** es la relación con las administraciones públicas por vía electrónica. Para hacerla necesitas un **certificado digital**, un documento electrónico emitido por un prestador de servicios de confianza, como la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, que identifica a su titular y permite **firmar** documentos con valor legal. Una persona física firma con su certificado personal; una sociedad acredita su representación con un certificado de representante y, cuando proceda, usa certificados de sello electrónico (Ley 39/2015, arts. 9 y 10). Cl@ve identifica a personas físicas solo en determinados procedimientos.

Una **sede electrónica** es la oficina virtual de un organismo, con la misma validez que una ventanilla; entre los servicios principales de una empresa están las sedes de la Agencia Tributaria y de la Seguridad Social y la presentación en el Registro Mercantil. En ellas presentas modelos, consultas tus deudas y descargas certificados. La ley obliga a relacionarse por medios electrónicos con las administraciones, entre otros sujetos, a las personas jurídicas (Ley 39/2015, art. 14.2), por lo que una sociedad no puede elegir el papel. Antes de usarlas, comprueba que tu certificado no ha caducado: un fallo de última hora puede hacerte perder un plazo.

Las **notificaciones electrónicas** llegan a la sede o a la Dirección Electrónica Habilitada única. Ignorarlas sale caro, porque la administración puede iniciar un procedimiento sin que hayas leído el aviso. Designa a una persona responsable del buzón y activa los avisos: el correo de aviso es complementario y no suspende los efectos de la notificación.

LA NORMA DICE

«Cuando la notificación por medios electrónicos sea de carácter obligatorio, o haya sido expresamente elegida por el interesado, se entenderá rechazada cuando hayan transcurrido diez días naturales desde la puesta a disposición de la notificación sin que se acceda a su contenido.» Ley 39/2015, art. 43.2 (versión consolidada del BOE, consulta: 21/11/2026).

Rechazada no significa anulada: la notificación puede tenerse por practicada y desde ahí pueden correr los plazos del procedimiento (Ley 39/2015, arts. 41.5 y 43). Por eso la persona responsable debe revisar el buzón de la sede igual que revisa el correo. Anota quién tiene acceso, para que ninguna persona del equipo dependa de una clave guardada en su móvil.



Para constituir una empresa por esta vía existe el **Punto de Atención al Emprendedor (PAE)**, que tramita la constitución a través del Documento Único Electrónico, que reúne en un solo formulario los datos para el Registro, Hacienda y la Seguridad Social. El sistema se conoce como CIRCE. Su ventaja es que evitas ir a varias oficinas: rellenas una vez los datos de los socios, el domicilio y el capital, y el sistema los envía a cada organismo. Su límite es que no sustituye a la notaría: la SL exige escritura pública, también con estatutos tipo, y el DUE solo coordina los trámites.

ACTIVIDADES

9. Una SL, obligada a recibir notificaciones electrónicas, tiene una de Hacienda puesta a disposición el lunes 3 y no accede en diez días naturales, sin incidencia técnica. ¿Qué efecto produce y qué fecha cuenta para el plazo del procedimiento?
10. Explica la diferencia entre un certificado digital y una contraseña y cuándo exige la ley relacionarse por medios electrónicos.
11. *Amplía.* Simula, con datos inventados, el acceso a una sede electrónica: escribe los cuatro pasos que seguirías para presentar un modelo, desde identificarte hasta guardar el justificante. No uses datos personales reales.

2.5 Asesoramiento y apoyo a quien emprende

No tienes que hacerlo solo. En tu ciudad hay organismos y profesionales que informan, acompañan y a veces financian.

El **asesoramiento** es la ayuda de personas expertas para decidir y tramitar. Gratuito o de pago, lo ofrecen las **Cámaras de Comercio** (la de Ceuta y la de Melilla informan y forman a empresas), las sociedades de desarrollo de las ciudades autónomas, como **PROCESA** en Ceuta y **Proyecto Melilla S.A.** en Melilla, que orientan y gestionan programas de empleo y de ayuda a la creación de empresas, y los **Puntos de Atención al Emprendedor**, que tramitan la constitución por vía electrónica. El **Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)** facilita formación y ayudas ligadas al empleo. Y las **asesorías y gestorías** privadas, que cobran por llevar tus impuestos, tus nóminas y tus libros. Muchas personas empiezan con una primera consulta gratuita en una cámara o en un punto de atención y contratan una gestoría solo cuando tienen claro qué necesitan que haga por ellas.

Elegir ayuda es una decisión como otra: compara qué ofrece cada entidad, cuánto cuesta y qué te exigirá a cambio. Pregunta qué servicios son gratuitos y cuáles de pago, con quién hablarás durante todo el proceso, en cuánto tiempo responden y si se limitan a informar o también tramitan por ti. Una subvención no es un regalo: suele obligarte a justificar el gasto, y puede exigirte devolverla. Guarda siempre la solicitud y el justificante de cada ayuda que pidas.

TU PROYECTO · P2

Prepara la ficha P2, «Forma jurídica y trámites». Elige la forma jurídica de tu empresa con tres razones, indica quién respondería de las deudas y qué coste de constitución supones. Ordena los trámites con su organismo y su plazo, escribe el calendario fiscal de tus tres primeros meses y elige la entidad de tu ciudad (Ceuta o Melilla) a la que pedirías ayuda y por qué. Dibuja una captura de un formulario ficticio, rotulada de forma visible «SIMULACIÓN; SIN VALIDEZ ADMINISTRATIVA». **Entrega 1: P1 y P2.** Usa datos ficticios o tus propias hipótesis, nunca datos económicos de tu familia.

ACTIVIDADES

12. Una persona quiere abrir una academia de refuerzo en su barrio y duda entre pedir ayuda a una gestoría o a un punto de atención al emprendedor. Haz una tabla de cuatro filas que compare qué servicios, qué coste y qué plazos esperarías de cada una.

EL EQUIPO DE VALDELUZ

Qué empresa vamos a ser

Jacobo apoyó una tabla impresa sobre la mesa de la sala. Tenía tres columnas, una para cada forma de abrir, y filas con colores: capital, socios, deudas, trámites, coste.

—He tardado tres noches —dijo—. Y no tengo claro cuál es mejor.

—Podríamos proponerle a Aldara que empiece como empresaria individual —dijo Itziar enseguida—. Es más sencillo: no hay escritura ni notaría ni nada, y vendería el lunes.

—¿Y si hay deudas? —preguntó Tiago, sin levantar la vista de su portátil—. Quiero saber quién las paga si pedimos un préstamo y los despachos no compran.

—Quien firme —respondió Jacobo—. Con todo lo que tenga.

—Pues entonces no me gusta.

Nayara intentó una salida intermedia: una sociedad, pero con el capital más bajo posible. Jacobo explicó que bastaba 1 € de capital suscrito, con una reserva legal especial hasta sumar 3.000 € entre capital y reserva y una responsabilidad complementaria si la liquidación no alcanzaba, y que el banco acabaría pidiendo un aval. Aldara escuchaba con la libreta cerrada.

Nayara preguntó por la cooperativa: como regla general, respondió Jacobo, un voto por socio y una asamblea que decide. Tiago escribió «aval» en su portátil y lo subrayó dos veces: si el banco pedía una firma personal, la sociedad no le serviría de escudo.

Celso, que hasta entonces se había limitado a mirar, hizo girar la tabla con un dedo.

—Os falta una columna —dijo—. Qué se firma primero. Dos de vosotros están discutiendo qué empresa ser, y los otros dos creen que ya lo es.

Hubo un silencio corto, de los que ocurren cuando alguien tiene razón. Itziar cerró el portátil con más fuerza de la necesaria; Tiago se quedó mirando la fila de «deudas» como si pudiera cambiarla con la mirada. Nayara dijo que a ella le daba igual la forma, siempre que no tuviera que firmar sola un papel que no entendiera, y Jacobo, que había pasado tres noches buscando una respuesta limpia, reconoció que quizá no existía.

—Yo voy a preguntar a quien firma —dijo Aldara—. Mañana, con Jacobo. Preparad las preguntas.

A la tarde siguiente estaban en una notaría de despacho antiguo, con estanterías de tomos verdes y una mesa de madera tan brillante que se veía reflejada la lámpara. La notaria era una mujer de pelo gris, con gafas finas, que hablaba despacio y con las manos.



Aldara toma notas y Jacobo escucha mientras la notaria les explica un documento.

—No voy a deciros qué forma elegir —empezó—. Os diré qué significa cada una, y vosotros decidís. Con una sociedad limitada, los socios no responden personalmente de las deudas de la sociedad. Eso es lo que dice la ley, y es cierto. Pero si el banco os pide un aval, esa deuda vuelve a ser vuestra.

Aldara anotó «aval» y lo rodeó con un círculo. Jacobo, a su lado, dibujó una flecha desde esa palabra hasta la columna de las deudas de su tabla y se la enseñó en silencio.

—¿Y los pasos? —preguntó Jacobo.

—Se pide la denominación al Registro Mercantil Central; el punto de atención puede iniciar el documento único electrónico y la escritura se firma aquí. Luego, el NIF provisional, la inscripción, el NIF definitivo y las altas en Hacienda y en la Seguridad Social. Cada paso necesita el anterior.

—¿Y cuánto cuesta? —preguntó Aldara—. Lo apuntamos todo, hasta las tasas.

—Menos de lo que creéis, pero más de lo que os gustaría. La notaría, el registro, la gestoría si la queréis. Os haré una lista con cada partida y el momento en que se paga, para que no os sorprenda ninguna.

—¿Y cuánto tarda?

—Depende del procedimiento, de que traigáis la documentación completa y de los plazos de cada organismo. Puede ser cuestión de días o alargarse.

Jacobo se tocó el audífono, como cada vez que quería no perder una palabra, y escribió una cifra en el margen. Aldara pensó que esa tabla de tres noches de trabajo tenía, por fin, una columna nueva.

—Una última cosa —dijo la notaria, cerrando la carpeta—. La ley os pide que alguien administre la sociedad. ¿Quién firmará por vosotros? ¿Y qué pasa el día en que dos socios no estén de acuerdo?

Aldara miró a Jacobo. Ninguno de los dos tenía la respuesta, y ninguno quiso ser el primero en decirlo. Fuera, a través de la ventana, empezaba a llover sobre la calle.

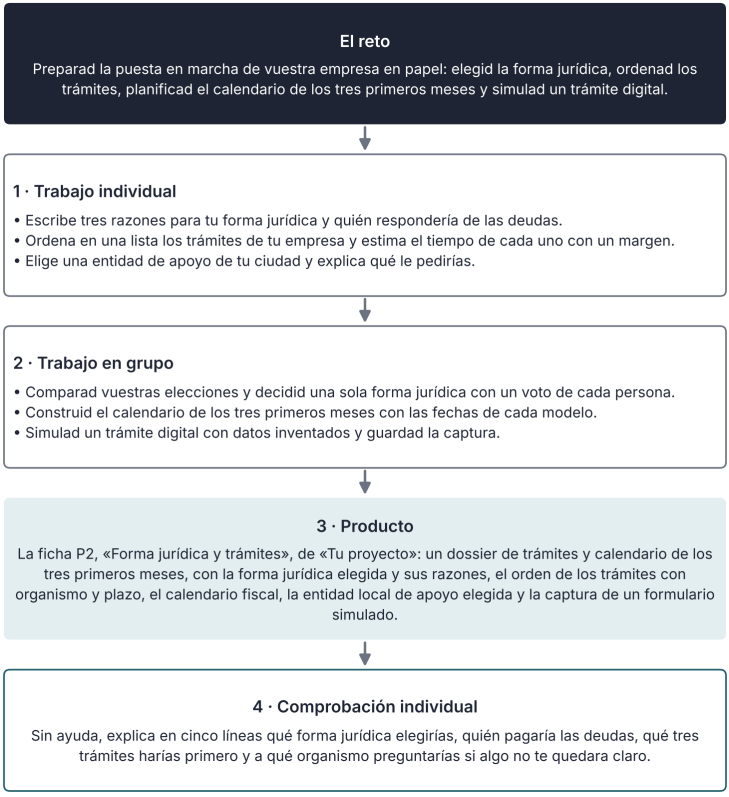
SITUACIÓN DE APRENDIZAJE

Simulamos la puesta en marcha

Reto. Preparad la puesta en marcha de vuestra empresa en papel: elegid la forma jurídica, ordenad los trámites, planificad el calendario de los tres primeros meses y simulad un trámite digital.

Producto. La ficha P2, «Forma jurídica y trámites», de «Tu proyecto»: un dossier de trámites y calendario de los tres primeros meses, con la forma jurídica elegida y sus razones, el orden de los trámites con organismo y plazo, el calendario fiscal, la entidad local de apoyo elegida y la captura de un formulario simulado.
Datos. El caso del taller de Melilla (costes supuestos y beneficio de 30.000 €), el tipo del 15 % solo si se acredita el supuesto de entidad de nueva creación y la base imponible es positiva (en otro caso, identificad el tipo aplicable al ejercicio) y los plazos del reglamento del IRPF. Todo lo demás es inventado: no uséis datos personales reales.

Comprobación individual. Sin ayuda, explica en cinco líneas qué forma jurídica elegirías, quién pagaría las deudas, qué tres trámites harías primero y a qué organismo preguntarías si algo no te quedara claro.



Así se desarrolla la situación de aprendizaje

INFORME

Quién te ayuda a emprender en Ceuta y Melilla

Quien emprende en Ceuta o en Melilla puede contar con apoyos públicos y privados, pero no siempre sabe a quién acudir. Este informe describe los más habituales y explica cómo comprobar que siguen vigentes.

Las Cámaras de Comercio son corporaciones de derecho público que representan a las empresas de su territorio. En 2026, el Real Decreto-ley 22/2026 concedió a la Cámara de Comercio de Ceuta una subvención directa de hasta 14 millones de euros, en cuatro líneas y sujeta a condiciones. Además, estableció una ayuda extraordinaria de 5.000 € para empresarios o profesionales personas físicas que cumplieran los requisitos de su art. 1 (vinculación con Ceuta, alta censal en plazo y afección negativa declarada); el formulario en la sede de la Agencia Tributaria podía presentarse hasta el 30 de noviembre de 2026. Son apoyos temporales, no permanentes.

Entidad	Ciudad	Qué suele ofrecer
Cámara de Comercio de Ceuta	Ceuta	Información, formación y programas de apoyo a empresas
Cámara de Comercio de Melilla	Melilla	Información, formación y programas de apoyo a empresas
PROCESA	Ceuta	Programas de empleo, formación y ayuda a la creación de empresas
Proyecto Melilla S.A.	Melilla	Punto de atención al emprendedor y asesoramiento
Servicio Público de Empleo Estatal	Ambas	Formación y ayudas ligadas al empleo

Proyecto Melilla S.A. mantiene un punto de atención al emprendedor, que tramita altas de autónomos y la constitución de empresas por vía telemática, y un gabinete de asesoramiento empresarial. La sociedad PROCESA gestiona, por encargo de la Ciudad Autónoma de Ceuta, convocatorias de ayudas al empleo y al autoempleo. El Servicio Público de Empleo Estatal completa ese mapa con formación y ayudas ligadas al empleo, que se piden por su sede electrónica. En todos los casos conviene preguntar por los requisitos, los plazos y la documentación que piden antes de dedicar tiempo a una solicitud. Si una entidad no responde, insiste por escrito y guarda la fecha de cada contacto.

¿Qué no dice este informe? No sustituye a la convocatoria vigente: los programas y sus plazos cambian cada año, y una ayuda puede estar agotada. Tampoco mide la calidad de cada servicio ni dice cuál conviene a tu caso. La mejor forma de comprobarlo es acudir a la web oficial de cada entidad, consultar el boletín de tu ciudad y pedir cita. Anota siempre de dónde sale cada dato y en qué fecha lo consultaste.

Fuente: Real Decreto-ley 22/2026, de 1 de septiembre (BOE, versión consolidada, consulta: 11/2026); web y boletines oficiales de Proyecto Melilla S.A. y de la Ciudad Autónoma de Ceuta (consulta: 11/2026).

ACTIVIDADES

13. En el episodio, Tiago pregunta quién paga las deudas. a) ¿Qué respuesta da Jacobo para el autónomo? b) ¿Qué matiz añade la notaria sobre la sociedad limitada? c) ¿Por qué Celso dice que falta una columna con «qué se firma primero»?
14. Aldara anota la palabra «aval» y la rodea con un círculo. Explica por qué la responsabilidad limitada de la sociedad puede desaparecer en una deuda concreta y propón una forma de reducir ese riesgo.
15. Revisa esta respuesta simulada de un asistente de IA: «Abre como autónomo: no hay responsabilidad si el negocio quiebra, porque el Estado cubre las deudas de los pequeños negocios de Ceuta y Melilla». a) ¿Qué errores contiene? b) Escribe tres preguntas para comprobarlo. c) Corrígela con el caso del taller.
16. Una SL de Ceuta tiene un beneficio de 25.000 € en su primer ejercicio. Calcula la cuota íntegra al 15 % y la cuota a pagar tras la bonificación del 60 %. ¿Qué requisito deben cumplir las rentas?
17. Según el informe, ¿qué entidad de cada ciudad elegirías para preguntar por un programa de empleo y cuál para tramitar una alta? Explica cómo comprobarías que el programa sigue abierto.
18. Resume en cinco líneas el informe y distingue en él qué es un hecho con fuente y qué es una recomendación de los autores. Marca una afirmación que no podrías comprobar sin consultar la convocatoria vigente.
19. Aplicación individual, sin ayuda: eres una empresa de tres personas que abre una asesoría en tu ciudad. a) Elige la forma jurídica con tres razones. b) Ordena los cinco primeros trámites. c) Calcula el coste de constitución con los supuestos del caso (denominación 15 €, notaría 250 €, registro 100 € y gestoría 150 €; cifras inventadas, no tarifas oficiales).

Documento de trabajo · Presupuesto de una asesoría de tres socias en Melilla (cifras inventadas)

Concepto	Importe
Constitución de la sociedad (denominación, notaría, registro, gestoría)	515 €
Equipos y programas	2.400 €
Fianza del local (dos mensualidades de 450 €)	900 €
Web y rótulo	600 €

20. Con el presupuesto: a) calcula el desembolso inicial y separa la fianza reembolsable de los gastos o inversiones no recuperables. b) Las tres socias aportan en partes iguales 4.500 €: ¿cuánto pone cada una y cuánto queda tras el desembolso? ¿Basta ese resto como reserva? c) Si piden un préstamo de 3.000 € con el aval personal de una socia, explica cómo cambia su responsabilidad.

ESQUEMA



RESUMEN

Una empresa se mueve entre normas **mercantiles, laborales, fiscales y medioambientales**; en Ceuta y Melilla el **IPSI** sustituye al IVA, con tipos que fija cada ciudad entre el 0,5 % y el 10 %, y hay **bonificaciones** del 60 % en el Impuesto sobre Sociedades y en el IRPF, y del 75 % en las cuotas de la Seguridad Social, siempre con requisitos. La **forma jurídica** decide la **responsabilidad**: el autónomo responde con todos sus bienes, la **sociedad limitada** separa el patrimonio de los socios, con un capital desde un euro, y la **cooperativa** se gestiona democráticamente, con un voto por socio como regla general y excepciones legales. Un aval personal anula esa separación en la deuda avalada. Los **trámites** siguen un orden, desde la denominación hasta el alta del personal, y el **calendario fiscal** fija los plazos, como los trimestrales del pago fraccionado del IRPF. La **administración electrónica** exige identificación y, cuando procede, firma válidas (las sociedades suelen usar un **certificado digital** de representante y las personas físicas otros sistemas admitidos), una **sede electrónica** y revisar las **notificaciones electrónicas**, que, si son obligatorias o se eligieron expresamente, se entienden rechazadas si no se accede a ellas en diez días naturales desde su puesta a disposición. Para tramitar y decidir existen los **Puntos de Atención al Emprendedor**, las Cámaras de Comercio, las sociedades de desarrollo de cada ciudad y las asesorías. Todo ello alimenta la ficha P2 y la Entrega 1 de tu proyecto.



UNIDAD 3

Organización, compras y ventas

El equipo de Valdeluz · Dos ofertas del Proveedor Norte

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Dibujar el organigrama de una pequeña empresa y repartir sus áreas funcionales con una gestión documental ágil.
- Planificar el aprovisionamiento y elegir proveedor con un cuadro ponderado que tenga en cuenta precio, plazo y transporte.
- Diseñar acciones de comunicación y marketing digital y gestionar una cartera de clientes con una ficha sencilla.
- Elaborar pedidos, albaranes y facturas con IPSI, y calcular una factura con una hoja de cálculo.
- Llevar una ficha de existencias con su saldo, su stock de seguridad y su punto de pedido.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Es principios de diciembre en el **CIFP Valdeluz**. Nexo Oficina ya sabe qué forma jurídica tendrá y por dónde empezar los trámites, pero ahora tiene que trabajar: comprar papel y tóner, venderlo a los despachos de la zona, facturarlo y no quedarse sin existencias. Nayara tiene dos ofertas de un proveedor y no sabe cuál elegir, Itziar tiene un despacho que quiere cuarenta cajas para el día quince y Tiago no encuentra cuántas se vendieron la semana pasada. Aldara quiere que cada persona del equipo sepa qué le toca y que ninguna decisión se tome mirando solo el precio. Al terminar la unidad sabrás organizar las áreas, elegir proveedor, facturar con IPSI y decidir cuándo volver a pedir.

PARA EMPEZAR

1. En una pequeña empresa que conozcas, ¿quién decide qué se compra, quién atiende a los clientes y quién cobra? ¿Está escrito en algún sitio?
2. Un proveedor te ofrece un producto un 5 % más barato, pero tarda ocho días más en entregarlo. ¿Qué más necesitas saber para decidir?
3. ¿Qué documento permite acreditar el importe facturado y reclamar su pago? ¿Qué prueban el pedido y el albarán?
4. Si una tienda vende 150 unidades al mes y de repente se queda sin existencias, ¿qué puede haber fallado?



Organización

3.1



Compras y logística

3.2



Ventas y clientes

3.3



Documentos

3.4



Control de existencias

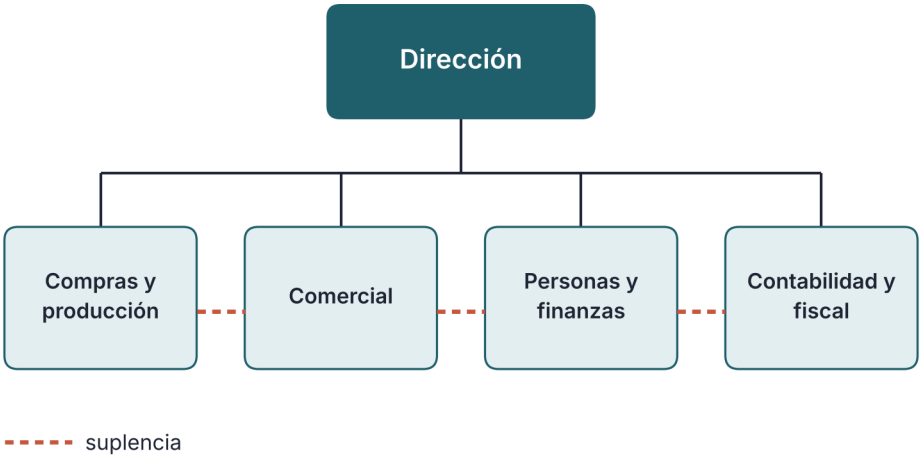
3.5

3.1 La organización de la empresa

Una empresa pequeña funciona cuando cada persona sabe qué hace, de quién depende y dónde está la información que necesita.

La **organización interna** de una empresa es el modo en que reparte el trabajo y la autoridad entre sus personas. Para ordenarla se agrupan las tareas en **áreas funcionales**: aprovisionamiento y producción (comprar, fabricar o preparar el servicio), comercial (vender y atender a los clientes), recursos humanos (el personal), financiera (el dinero) y contable y fiscal (los registros y los impuestos). En una empresa de cinco personas las cinco áreas existen, pero una misma persona se ocupa de varias.

La estructura se dibuja en un **organigrama**, un esquema con cajas y líneas que muestra quién depende de quién. Agrupa los puestos por funciones y con más o menos niveles de jerarquía, criterios que se combinan: puede ser **jerárquica** (una jefatura por persona), **funcional** (por áreas) u **horizontal** (pocos niveles). En una empresa pequeña lo habitual es una estructura plana, con una suplencia pactada para cuando falte alguien.



Cinco personas, cuatro áreas

Figura 3.1. Organigrama de cinco personas: dirección y cuatro áreas; las líneas discontinuas son suplencias acordadas por escrito

Cada persona autorizada debe poder encontrar la información que necesita para su trabajo. Una **gestión documental ágil** significa guardar en carpetas compartidas con nombres iguales para todos (por ejemplo, año, área, tipo de documento y fecha), dar permisos de lectura y de edición según el puesto, y hacer copias de seguridad.

ACTIVIDADES

1. Una academia de refuerzo tiene cinco personas: una dirige, dos dan clase, una atiende a las familias y otra lleva los cobros. Dibuja su organigrama e indica qué área funcional cubre cada una.

2. Propón un nombre de archivo para guardar la factura número 12 de un cliente en 2027 y di quién podría editarla.

3.2 Aprovisionamiento, producción y logística

Comprar bien no es comprar barato: es conseguir lo que necesitas, a tiempo, con la calidad pedida y a un coste total razonable.

El **aprovisionamiento** es el conjunto de tareas que aseguran que la empresa recibe lo que necesita para trabajar. Se apoya en la **producción**, que consiste en elaborar bienes o prestar servicios (también preparar pedidos, en una comercializadora): cada producto o servicio pasa por una cadena de pasos que consumen tiempo, personas y recursos. Un **plan de aprovisionamiento** responde a tres preguntas: qué se necesita, cuánto y cuándo.

La **logística** es la gestión del movimiento y almacenamiento de los productos desde el proveedor hasta el cliente: transporte, embalaje, almacén y entrega. En Ceuta y Melilla tiene dos particularidades: muchos envíos desde la península llegan por mar y pasan por trámites y controles propios de estos territorios (hay otras vías logísticas), y eso añade **plazos** y **costes** que en una ciudad de la península no existen.

Para **seleccionar un proveedor** hay dos herramientas sencillas. La primera es una lista de criterios (precio, plazo, calidad, transporte, condiciones de pago, fiabilidad). La segunda es el **cuadro ponderado**: se da un peso a cada criterio según su importancia para ti, se puntúa cada oferta de 1 a 10 y se suma el producto de peso por puntuación.

Caso · Dos ofertas del Proveedor Norte

Nexo necesita papel y tóner para un trimestre. El Proveedor Norte, un almacén de material de oficina (ficticio), presenta dos ofertas. Para Nexo, el precio pesa un 50 %, el plazo de entrega un 30 % y el transporte un 20 %. Las puntuaciones de 1 a 10 son supuestas.

Criterio (peso)	Oferta A	Oferta B
Precio de la mercancía	2.400 €	2.650 €
Plazo de entrega	12 días	4 días
Transporte	180 € aparte	Incluido
Puntos de precio (50 %)	9	7
Puntos de plazo (30 %)	4	9
Puntos de transporte (20 %)	5	10

Paso 1. Calcula el coste total real. La oferta A cuesta 2.400 € + 180 € = 2.580 € y la B, 2.650 €: la diferencia no son 250 €, sino 70 €.

Paso 2. Calcula la puntuación ponderada. A: 9 × 0,5 + 4 × 0,3 + 5 × 0,2 = 6,7. B: 7 × 0,5 + 9 × 0,3 + 10 × 0,2 = 8,2. Gana la B.

Paso 3. Haz un análisis de sensibilidad: cambia los pesos y comprueba si la decisión se mantiene. Con 70 %, 20 % y 10 % salen 7,6 para la A y 7,7 para la B, casi un empate. Con 80 %, 10 % y 10 % gana la A, con 8,1 frente a 7,5.

CÓMO DECIDIMOS

Anclaje. Tendemos a quedarnos con la primera cifra que vemos, y el precio más bajo se convierte en el punto de referencia, aunque haya costes que no figuran en él. Suma todos los costes y fija los pesos sin mirar las ofertas.

ACTIVIDADES

3. Calcula la puntuación ponderada de las ofertas del caso con pesos de 40 % en precio, 40 % en plazo y 20 % en transporte. ¿Cambia la decisión?
4. Una cafetería usa 40 kg de café a la semana y el proveedor tarda dos semanas en servir. a) Sin existencias de seguridad, ¿con cuántos kilos debe cursar el pedido? b) Si el proveedor exige un mínimo de 200 kg, ¿qué riesgos de almacenamiento asume?
5. Escribe tres preguntas que harías a un proveedor de la península antes de aceptar su oferta.

3.3 El área comercial: marketing digital y clientes

Vender no es solo ofrecer un producto: es comunicar, atender bien, conocer a las personas que compran y saber cuánto cuesta conseguir a cada una.

El **área comercial** se ocupa de que el producto llegue a quien lo necesita. Su primer instrumento es la **comunicación comercial**: el conjunto de mensajes con los que la empresa da a conocer lo que ofrece. La **atención al cliente** es lo que ocurre antes, durante y después de la venta: escuchar, resolver dudas, tramitar una queja y dar seguimiento.

El **marketing digital** usa internet para comunicar y vender (web, redes sociales, correo y mensajes). Su ventaja es **medir**: cuántas personas vieron un anuncio, respondieron y compraron. Medir sirve para comparar canales con un indicador simple, el **coste por cliente conseguido**, que se calcula dividiendo lo que has gastado entre el número de clientes nuevos que atribuyes a ese canal. En el **comercio de cercanía**, el trato personal puede ser una ventaja frente al precio.

La **gestión de clientes** consiste en ordenar los datos de quien compra. La **cartera de clientes** es el conjunto de clientes actuales y posibles; la **ficha de cliente** recoge sus datos de contacto, compras y condiciones de pago; y un **CRM sencillo** es una hoja de cálculo o una herramienta que guarda esas fichas y recuerda cuándo volver a llamar. Son datos personales: recoge solo los necesarios, informa de su uso y busca una base jurídica (contrato, ley o consentimiento).



DATO

A 1 de enero de 2025, el comercio (venta y reparación de vehículos, comercio al por mayor y comercio al por menor) agrupaba 1.006 de las 3.236 empresas de Ceuta, un 31,1 %, y 1.548 de las 4.396 de Melilla, un 35,2 %. Fuente: INE, Directorio Central de Empresas, empresas por CNAE y estrato, 1 de enero de 2025 (consulta: 11/2026).

Caso · ¿Qué canal compensa?

Una tienda de material escolar de barrio (ficticia) dispone de 100 € para atraer clientes. Cada cliente compra de media 45 € y deja un margen del 40 %. Prueba tres canales durante un mes.

Canal	Coste	Contactos	Clientes
Publicación en redes	60 €	30	6
Cartel en el barrio	40 €	8	2
Mensajes a contactos	0 €	20	5

Paso 1. Calcula el margen por cliente: 45 € × 40 % = 18 €.

Paso 2. Calcula el coste por cliente de cada canal: redes, 60 € ÷ 6 = 10 €; cartel, 40 € ÷ 2 = 20 €; mensajes, 0 €.

Paso 3. Compara con el margen. Con 18 € de margen por cliente, las redes dejan 6 × 18 − 60 = 48 € y el cartel, 2 × 18 − 40 = −4 €, antes de otros costes. Los mensajes dejan 90 € (5 × 18) sin desembolso, antes de valorar el tiempo, pero exigen autorización previa o ser ya cliente (Ley 34/2002, art. 21).

REVISA LA IA

Respuesta simulada de un asistente de IA: «Para captar clientes, publica diez veces al día y compra seguidores. Con 5.000 seguidores, el 100 % de tus publicaciones se traducirá en ventas en tu barrio».

Qué comprobar. ¿De dónde saldría ese 100 %? ¿Los seguidores comprados viven en tu barrio? ¿Cómo medirías el coste por cliente de ese plan?

ACTIVIDADES

6. Una librería gasta 90 € en un anuncio y consigue 9 clientes que dejan 15 € de margen cada uno. Calcula el coste por cliente y el resultado. ¿Repetirías el anuncio?
7. Diseña la ficha de cliente de tu empresa con seis campos y señala cuáles son datos personales y cuáles podrías no pedir.
8. *Amplía.* Separa hechos y opiniones en esta noticia ficticia: «Una tienda de barrio duplicó sus ventas con un vídeo en redes. La dueña dice que fue por el vídeo; su vecina, que fue por la fiesta del barrio».

3.4 Pedido, albarán y factura (con IPSI)

Cada venta deja una cadena de papeles que prueban qué se pidió, qué se entregó y qué se debe. Si falta alguno, será más difícil acreditar lo acordado.

La compraventa se documenta en tres pasos. El **pedido** es la orden de compra con la que el cliente pide productos y condiciones. El **albarán** es el justificante de entrega: documenta que la mercancía llegó y puede firmarse o validarse por otros medios; conviene fecharlo y anotar cualquier reserva o incidencia («recibido con una caja dañada»), porque ayuda a probar lo ocurrido si después hay una reclamación. La **factura** es el documento que reclama el pago y que sirve para contabilizar la operación y declarar los impuestos. Después viene el **cobro** o el pago, y todos esos papeles se conservan para la contabilidad y para una posible inspección de la administración tributaria. La misma factura es de compra para quien paga y de venta para quien cobra.

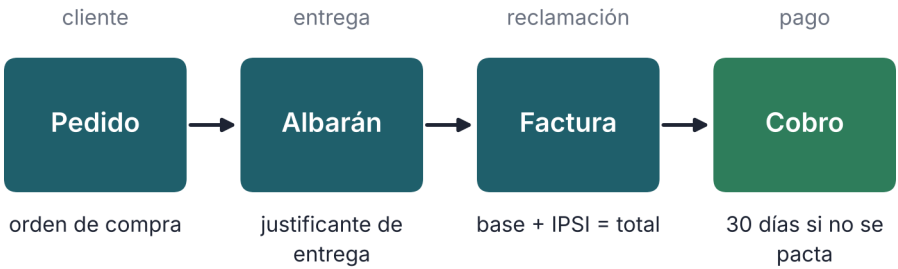


Figura 3.2. Circuito del pedido (sin pacto, el cobro vence a los 30 días de la recepción)

Una factura debe contener una serie de datos obligatorios: número correlativo, fecha de expedición, nombre o razón social y NIF de quien vende y de quien compra, domicilio de ambas partes, descripción de las operaciones, tipo del impuesto, cuota que se repercute y total. El Reglamento de facturación del IVA (Real Decreto 1619/2012, art. 6) exige que la cuota se consigne por separado, regla útil también con el IPSI.

En Ceuta y Melilla el impuesto indirecto que aparece en la factura no es el IVA, sino el **IPSI**. Grava la producción, elaboración e importación de bienes, las prestaciones de servicios y las entregas de inmuebles situados en las dos ciudades (Ley 8/1991, art. 1). Según el art. 19 de esa ley, la cuota es la **base imponible** (el importe antes del impuesto) multiplicada por el **tipo** que fija la ordenanza de la ciudad. Pero no funciona como el IVA: no hay deducción generalizada, sino solo las que prevé el art. 20.1 (bienes usados en la producción o elaboración, o exportados) y, en las prestaciones de servicios, no se deduce la cuota soportada (art. 20.3). Según la actividad, tu factura llevará IPSI o no: consulta la ordenanza de tu ciudad.

La factura se lleva mejor en una **hoja de cálculo** (hoja 1: registro), con una fila por factura y columnas para número, fecha, cliente, base, tipo, cuota, total, vencimiento y cobro. Con fórmulas, la cuota es =D2*E2, el total es =D2+F2 y, si B2 es la fecha de recepción o de prestación del servicio, el vencimiento es =B2+30 (si es la de factura, añade una columna con el inicio del plazo). Así ves de un vistazo qué falta por cobrar y qué ha vencido.

Caso · Una factura con IPSI

Un taller de informática (ficticio) factura a un despacho 6 horas de reparación a 40 € la hora y una pieza de 85 € incorporada como material accesorio. Se supone que todo el servicio tributa al IPSI del 4 % (la ordenanza real puede ser distinta; vendida aparte, la pieza exigiría comprobar su tratamiento). La factura lleva dos líneas (reparación: 6 × 40,00 € = 240,00 €; pieza: 85,00 €), la base, la cuota del IPSI y el total. **Paso 1.** Calcula la base: 240 € + 85 € = 325 €. En la hoja 2 (factura), la celda del importe de cada línea es =B2*C2 y la base es =SUMA(D2:D3).

Paso 2. Calcula la cuota y el total: 325 € × 4 % = 13 € y 325 € + 13 € = 338 €. En la hoja: =D4*B6 para la cuota (con el tipo en B6) y =D4+D5 para el total.

Paso 3. Compara con el IVA. Con una base de 1.000 €, el IPSI al 4 % da una cuota de 40 € y un total de 1.040 €; el IVA general del 21 %, 210 € y 1.210 €. Es solo un ejercicio: el impuesto aplicable depende del territorio y no se elige.

CLAVE · EL IMPUESTO VA APARTE

La factura separa siempre base, tipo y cuota: así se ve qué se paga por el trabajo y qué se paga como impuesto.

El **plazo de cobro** es el tiempo entre la entrega y el pago. Entre empresas, lo pactado no puede superar 60 días naturales (Ley 3/2004, art. 4.3).

LA NORMA DICE

«El plazo de pago que debe cumplir el deudor, si no hubiera fijado fecha o plazo de pago en el contrato, será de treinta días naturales después de la fecha de recepción de las mercancías o prestación de los servicios.» Ley 3/2004, art. 4.1 (versión consolidada del BOE, consulta: 21/11/2026).

La **facturación electrónica**, un archivo estructurado enviado por vía telemática, será obligatoria entre empresarios y profesionales de forma escalonada (Real Decreto 238/2026): desde el 6 de octubre de 2027 para quienes superan los 8 millones de euros de operaciones y desde el 6 de octubre de 2028 para el resto.

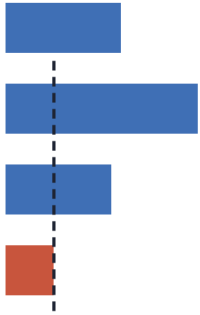
ACTIVIDADES

9. Una consultora de Melilla factura 850 € de servicios. Con un IPSI supuesto del 4 %, calcula la cuota y el total; después calcula lo mismo con un IVA del 21 %.
10. Una empresa entrega mercancía a otra el 3 de marzo sin pactar plazo de pago. ¿En qué fecha vence por defecto (30 días naturales)? ¿Y si pactan el máximo permitido?
11. *Amplía.* Monta en una hoja de cálculo la factura del caso con fórmulas y cambia el tipo de IPSI al 2 % y al 8 % para comprobar cómo cambian la cuota y el total.

3.5 La ficha de existencias y la hoja de cálculo

Una empresa que vende debe saber cuánto tiene, cuánto sale y cuándo hay que volver a pedir. Para eso sirve una tabla de cuatro columnas que se rellena cada día.

Movimiento	Entra	Sale	Saldo
Saldo inicial			120
Compra	+80		200
Venta		−90	110
Venta		−60	50



Cajas de papel, datos ficticios

Figura 3.3. Ficha de existencias: saldo inicial, tres movimientos y saldo final

Las **existencias** son los productos que la empresa tiene almacenados para vender. La **ficha de control de existencias** es una tabla que anota cada movimiento: la fecha, las unidades que **entran** (compras), las que **salen** (ventas) y el **saldo** (lo que queda). La regla: saldo nuevo = saldo anterior + entradas − salidas. La figura 3.3 omite las fechas: añade una columna «Fecha» en tu ficha.

Dos conceptos ayudan a decidir cuándo reponer. El **stock de seguridad** es una reserva mínima que se mantiene para no quedarse sin existencias si el proveedor tarda más de lo previsto o si se vende más de lo normal. El **punto de pedido** es el saldo en el que hay que hacer un nuevo pedido, y se calcula con la fórmula: consumo diario × plazo de reposición en días + stock de seguridad.

Caso · Las cajas de papel

Nexo vende cajas de papel A4 (cifras ficticias, independientes de las del relato). Empieza marzo con un saldo de 120 cajas, compra 80 el día 5, vende 90 el día 12 y 60 el día 24. Vende unas 150 cajas al mes (5 al día), el proveedor tarda 6 días en servir y Nexo mantiene un stock de seguridad de 20 cajas. **Paso 1.** Rellena el saldo: 120 + 80 = 200; 200 − 90 = 110; 110 − 60 = 50. En la hoja de cálculo, el saldo de la fila 3 es =D2+B3−C3.

Paso 2. Calcula el punto de pedido: 5 × 6 + 20 = 50 cajas. El saldo del día 24 es justo 50: hay que pedir hoy.

En la hoja de cálculo, la ficha lleva una columna por dato (fecha, entradas, salidas y saldo) y una celda aparte con el punto de pedido. Con D2 como saldo inicial, D3 la compra, D4 y D5 las ventas y B8 el punto de pedido, =SI(D5<=B8;"Pedir";"Correcto") avisa sola cuando el saldo iguala o baja del punto de pedido ($ fija el umbral al copiar). Registra cada entrada y salida al producirse y, al menos cada semana, compara el saldo con lo que hay realmente en el almacén: si no coinciden, hay un error de anotación, una pérdida o un robo. Cuando avise, decide cantidad y proveedor con criterios (apartado 3.2). Y recuerda que guardar demasiado también cuesta: ocupa sitio, se estropea y deja dinero parado.

TU PROYECTO · P3

Prepara la ficha P3, «Organización, compras y ventas». Dibuja el organigrama de tu empresa con las áreas y las suplencias, elige un proveedor con un cuadro ponderado de al menos dos ofertas, escribe un plan de marketing digital con un canal y su coste por cliente, haz en hoja de cálculo la plantilla de una factura con IPSI (con un tipo supuesto) y la ficha de existencias de un producto con su punto de pedido. Forma parte de la **Entrega 2: P3, P4 y P5.** Usa datos ficticios o tus propias hipótesis, nunca datos económicos de tu familia.

ACTIVIDADES

12. Una tienda tiene 200 unidades, recibe 100, vende 130 y después 90. Calcula el saldo final. Con un consumo de 8 unidades al día, un plazo de 5 días y un stock de seguridad de 15, calcula el punto de pedido y di si hay que pedir.

EL EQUIPO DE VALDELUZ

Dos ofertas del Proveedor Norte

Nayara llevaba una carpeta azul con las dos ofertas impresas y subrayadas. Tiago, que había ido a ayudarla con los números, cargaba un archivador amarillo que no hacía falta, pero que le daba aspecto de saber lo que hacía.

—La A es mucho más barata —dijo Nayara—. Mira: dos mil cuatrocientos frente a dos mil seiscientos cincuenta.

—Más el transporte —dijo Tiago.

—Más el transporte —admitió ella.

Entraron en el almacén del Proveedor Norte, que olía a cartón y a aceite de carretilla. Las estanterías subían hasta el techo y, al fondo, una furgoneta abierta esperaba a que le cargaran las cajas. Les salió al paso la responsable comercial, una mujer de pelo corto con un sujetapapeles bajo el brazo.

—¿Venís por lo del papel y el tóner? —preguntó—. Os advierto que la oferta A es de hace una semana y la B es de hoy.

—¿Por qué cambia? —preguntó Tiago.

—Porque la A sale de nuestro almacén central y tiene que cruzar el mar, y la B sale de existencias que tenemos aquí. La A llega a vuestro almacén en doce días; la B, en cuatro. Y en la B el transporte va incluido.

Nayara abrió la carpeta y se la mostró a Tiago. Él la miró un instante.

—Entonces la diferencia no es de doscientos cincuenta —dijo—. Es de setenta.

—Eso, si no cuentas los ocho días de más —dijo la responsable, y abrió la mano hacia ellos, como quien deja caer un dato y espera a ver quién lo recoge—. Yo no os voy a decir cuál elegir. Os diré que quien pide barato casi siempre acaba pagando en prisas, y que quien pide rápido a veces acaba pagando en espacio. Depende de lo que os duela más.



Nayara y Tiago escuchan a la responsable comercial del Proveedor Norte en el almacén.

Salieron a la calle con las dos ofertas y una sensación incómoda. Itziar los esperaba al teléfono, con la voz tensa.

—Tengo un despacho que quiere cuarenta cajas de papel para el día quince —dijo—. Si no las tenemos, lo pierdo. No me digáis que la oferta barata llega el veintitrés.

—Podríamos pedir las dos —propuso Nayara—. La barata para reponer existencias y la rápida para este pedido.

—Y pagar el transporte aparte de la A, además de gestionar dos entregas —dijo Tiago—. O pedir solo la B y quedarnos con cajas sobrantes que no sabemos cuándo vender.

Nadie dijo nada durante un momento. Tiago volvió a abrir su archivador amarillo, pasó dos hojas sin leerlas y lo cerró. Nayara pensó en el cuadro que había preparado a mano la noche anterior, con tres criterios y tres pesos, y se dio cuenta de que no había fijado cuáles pesaban más. Había puesto un cincuenta por ciento en el precio sin pensar mucho, porque era lo primero que miraba cualquiera.

Esa tarde, en el aula, lo contó todo ante Aldara, con las ofertas pegadas en la pizarra y las dos columnas de números todavía a lápiz. Celso, al fondo, fingía corregir un examen. Aldara escuchó sin interrumpir. Cuando Nayara terminó, no habló de proveedores.

—¿Cuántas cajas de papel tenemos hoy en el almacén? —preguntó.

—Ciento diez —respondió Nayara.

—¿Y cuántas vendimos la semana pasada?

Nayara abrió la boca y la cerró. Tiago tecleó en su portátil y no encontró la cifra: las ventas estaban en tres mensajes, dos hojas sueltas y la memoria de Itziar. Itziar dijo que más o menos cuarenta, pero que no estaba segura.

—Entonces ninguna de las dos ofertas es todavía la buena —dijo Aldara—. Traedme mañana una ficha de existencias de las últimas semanas. Si no sabemos cuánto sale, no sabemos cuándo pedir ni cuánto.

—Y apuntad también lo que entra —añadió Aldara—. Una ficha que solo cuenta lo que sale no sirve para nada. Quiero cada movimiento con su fecha, y quiero ver qué saldo os queda hoy.

—Una cosa más —dijo Celso desde el fondo, sin levantar la vista del examen—. Cuando tengáis la ficha, anotad de dónde sale cada cifra. Si mañana alguien os pregunta por qué pedisteis cien cajas, quiero que la respuesta no sea «porque me pareció».

Tiago sonrió a medias, y Nayara apuntó la frase en el margen de su cuadro, junto a los tres pesos que aún tenía que rehacer.

Nayara asintió. Fuera, en el patio, alguien descargaba cajas de una furgoneta, y ella se quedó mirando cómo las apilaban, sin saber cuántas eran.

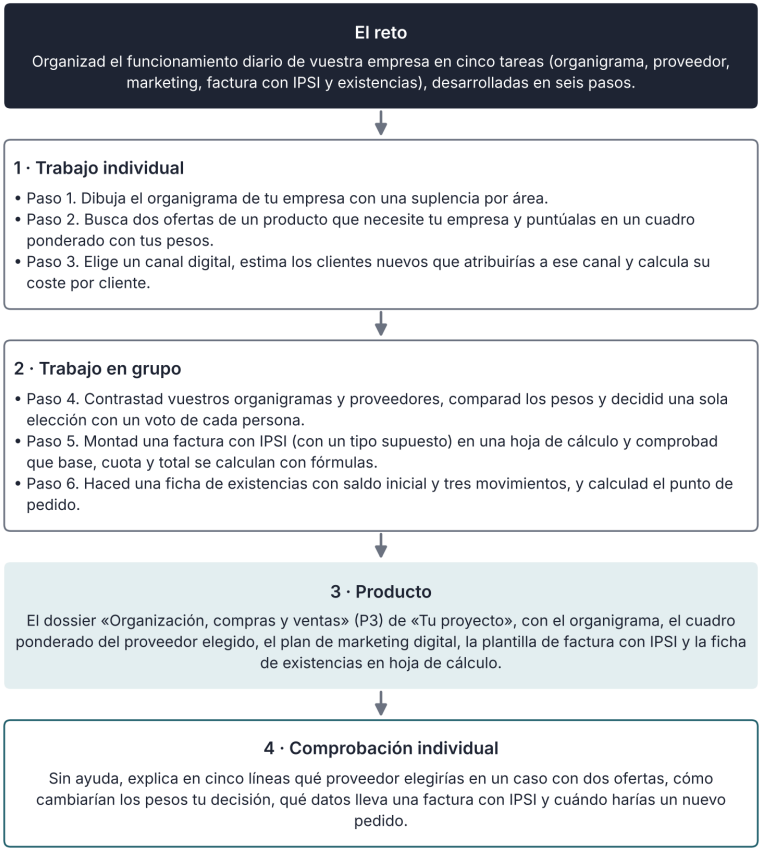
SITUACIÓN DE APRENDIZAJE

Organizamos las compras y las ventas de la empresa

Reto. Organizad el funcionamiento diario de vuestra empresa en cinco tareas (organigrama, proveedor, marketing, factura con IPSI y existencias), desarrolladas en seis pasos.

Producto. El dossier «Organización, compras y ventas» (P3) de «Tu proyecto», con el organigrama, el cuadro ponderado del proveedor elegido, el plan de marketing digital, la plantilla de factura con IPSI y la ficha de existencias en hoja de cálculo. **Datos.** El caso de las ofertas del Proveedor Norte, la factura del taller con IPSI al 4 % (supuesto) y la ficha de las cajas de papel. Todo lo demás es inventado: no uséis datos personales reales.

Comprobación individual. Sin ayuda, explica en cinco líneas qué proveedor elegirías en un caso con dos ofertas, cómo cambiarían los pesos tu decisión, qué datos lleva una factura con IPSI y cuándo harías un nuevo pedido.



Así se desarrolla la situación de aprendizaje

INFORME

El coste de ser una ciudad de frontera y puerto

Una empresa de Ceuta o de Melilla compra y vende en un entorno distinto del de una ciudad de la península: otro impuesto indirecto, otra cadena de transporte y un tejido empresarial muy apoyado en el comercio. Este informe reúne los datos publicados que puedes comprobar y explica qué otros no puedes dar por ciertos sin consultarlos.

El primer dato es fiscal. La Ley 8/1991 crea el IPSI como un impuesto indirecto de carácter municipal que grava la producción, la elaboración y la importación de bienes y las prestaciones de servicios, y fija que cada ciudad determine en su ordenanza los tipos de gravamen, entre el 0,5 % y el 10 %. Quien factura debe conocer la ordenanza de su ciudad, porque el mismo servicio puede tributar a tipos distintos según su naturaleza. El tipo efectivo depende de la operación y de la ordenanza aplicable, no de una tarifa única.

Ciudad	Empresas totales	Empresas de comercio	Peso del comercio
Ceuta	3.236	1.006	31,1 %
Melilla	4.396	1.548	35,2 %

El segundo dato es el peso del comercio, que agrupa a casi una de cada tres empresas de Ceuta y a más de una de cada tres en Melilla. Para ese comercio, los plazos de entrega y el transporte desde la península son parte del coste de cada producto, aunque no hay una cifra única publicada para todos los sectores. Un comercio que compra en la península y vende en su ciudad no solo paga la mercancía: paga también el tiempo que tarda en llegar y el dinero que mantiene parado en el almacén mientras espera, y ambos costes se notan en los precios finales. Por eso conviene que cada empresa compare ofertas con todos sus costes, no solo con el precio de la mercancía ni con el del transporte.

¿Qué no dice este informe? No da el coste medio del transporte a las dos ciudades, porque depende del peso, del volumen, de la naviera y de la temporada, y no hemos hallado una fuente oficial comparable. Tampoco da los tipos vigentes del IPSI de cada ordenanza ni dice cuál conviene a tu actividad. Para decidir con datos, pide presupuesto a dos transportistas, exige que indiquen qué incluye el precio y consulta la ordenanza fiscal de tu ciudad. Anota siempre la fuente y la fecha de cada cifra que uses, y desconfía de las que no las tengan.

Para tu proyecto, haz una tabla con tres columnas: precio de la mercancía, coste del transporte y plazo de entrega. Si una oferta tarda más, calcula cuántos días de ventas cubrirán tus existencias mientras esperas y qué ocurre si se agota. Puntúa cada oferta con pesos fijados antes de verlas, y pregúntate quién asume el riesgo de que la mercancía se dañe en el viaje.

Fuente: Ley 8/1991, arts. 1 y 18 (BOE, versión consolidada, consulta: 21/11/2026); INE, Directorio Central de Empresas, 1 de enero de 2025 (consulta: 11/2026).

ACTIVIDADES

13. En el episodio, Tiago observa que la diferencia entre las ofertas no es de 250 €, sino de 70 €. a) ¿Qué costes añade a la oferta A? b) ¿Qué coste no ha contado todavía y que la responsable señala? c) ¿Por qué Nayara se da cuenta de que su cuadro tiene un fallo?
14. Itziar necesita 40 cajas para el día 15 y la oferta barata llega el 23. a) Propón dos soluciones y compara sus costes conocidos (A: 2.580 € por el lote completo; B: 2.650 €). b) Si divides el pedido, ¿qué información adicional necesitas para calcular ambos pedidos? c) ¿Cuál recomendarías?
15. Revisa esta respuesta simulada de un asistente de IA: «Para tu tienda de Melilla, la mejor oferta es siempre la más barata, porque el IVA se deduce y el transporte no cuenta en el precio». a) ¿Qué errores contiene? b) Escribe tres preguntas para comprobarlo. c) Corrígela con el caso de las dos ofertas.
16. Una empresa de Ceuta vende un servicio de 2.580 € con un IPSI supuesto del 4 %. a) Calcula la cuota y el total. b) ¿Qué datos de la factura permiten comprobar que está bien hecha? c) ¿Cuánto cambiaría el total con un IVA del 21 %?
17. Según el informe, ¿qué proporción del total de empresas representa el comercio en cada ciudad? ¿Qué dato no puede darte el informe y cómo lo conseguirías?
18. Resume en cinco líneas el informe y separa en él un hecho con fuente, una recomendación de los autores y una afirmación que no podrías comprobar sin consultar la ordenanza de tu ciudad.
19. Aplicación individual, sin ayuda: eres una empresa de tres personas que vende camisetas serigrafiadas. Dibuja el organigrama, ordena el circuito del pedido a la factura y calcula el punto de pedido de la tela con un consumo de 10 metros al día, un plazo de 7 días y un stock de seguridad de 30.

Documento de trabajo · Pedido de una tienda de Ceuta a su proveedor (cifras inventadas)

Producto	Unidades	Precio unitario
Cuadernos	120	2,50 €
Cajas de bolígrafos	40	6,00 €
Carpetas	60	1,80 €

20. Supón una operación local con IPSI al 4 %, repercutido por el proveedor en su factura (si trajera la mercancía de la península, el IPSI de importación se distinguiría de esa factura). a) Calcula cada línea y la base imponible. b) Calcula la cuota y el total. c) Se pacta expresamente que el pago vence 30 días naturales desde la emisión, el 5 de marzo: ¿qué día vence? d) Señala dos datos obligatorios de la factura que el pedido no contiene. e) Si el cliente paga el 10 de abril, ¿cuántos días de retraso lleva?

ESQUEMA



RESUMEN

La empresa reparte su trabajo en **áreas funcionales** y las dibuja en un **organigrama**, que combina la agrupación por funciones con más o menos niveles de jerarquía; una **gestión documental ágil** permite que cada persona autorizada encuentre la información que necesita. El **aprovisionamiento** responde a qué, cuánto y cuándo se compra, y en Ceuta y Melilla la **logística** añade plazos y costes de transporte propios de estos territorios. Para elegir **proveedor** se usa un **cuadro ponderado** con pesos fijados antes de ver las ofertas, y el análisis de sensibilidad comprueba si la decisión cambia con otros pesos; el coste total incluye siempre el transporte. En el área comercial, la **comunicación** y el **marketing digital** se evalúan con el **coste por cliente**, que divide el gasto entre los clientes nuevos atribuibles a cada canal, y la **ficha de cliente** ordena los datos personales sin pedir más de los necesarios. La venta se documenta con el **pedido**, el **albarán** y la **factura**, que separa base, tipo y cuota; en estas ciudades el impuesto es el **IPSI**, cuyo tipo fija cada ciudad entre el 0,5 % y el 10 % y que no funciona con la deducción generalizada del IVA. Entre empresas, sin plazo pactado, el **plazo de cobro** es de 30 días naturales desde la recepción de los bienes o la prestación del servicio, y lo pactado no puede superar los 60. La **ficha de existencias** controla el saldo con cada entrada y salida, y el **punto de pedido** suma el consumo durante el plazo de reposición y el stock de seguridad. Una buena compra compara precio, transporte, plazo y riesgo de quedarse sin género. Todo ello alimenta la ficha P3 de tu proyecto.



UNIDAD 4

Las personas de la empresa

El equipo de Valdeluz · Cubrir diez horas

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar los derechos y deberes de una relación laboral, distinguir los contratos básicos y consultar un convenio colectivo.
- Definir el perfil de un puesto, redactar una oferta sin requisitos discriminatorios y seleccionar con una rúbrica.
- Preparar un currículum y un videocurrículum que muestren tus habilidades con ejemplos y cifras.
- Identificar y valorar los riesgos laborales de una oficina o un comercio y proponer medidas de prevención.
- Calcular una nómina en una hoja de cálculo, del bruto al líquido y al coste para la empresa, y explicar las gestiones con la Seguridad Social.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Es mediados de diciembre en el **CIFP Valdeluz**. Los pedidos de Nexo han subido y Nayara avisa de que faltan unas diez horas semanales para prepararlos. Itziar propone contratar a alguien cuanto antes. Tiago pide calcular primero cuánto cuesta de verdad una persona, porque el sueldo bruto no es lo que paga la empresa ni lo que cobra quien trabaja. Jacobo recuerda que antes de contratar hay que definir el puesto, elegir con criterios y guardar la documentación del personal con acceso restringido. Aldara pregunta: «¿Qué perfil necesitamos, con qué contrato y qué alternativa tenemos?». Al terminar la unidad sabrás responder a esas tres preguntas.

PARA EMPEZAR

1. Si una persona cobra 1.600 € brutos al mes, ¿recibe 1.600 € en su cuenta? ¿Quién se queda con la diferencia y para qué sirve?
2. ¿Qué preguntas crees que una empresa no debería hacer en una entrevista de trabajo? ¿Por qué?
3. ¿Qué pondrías en un vídeo de 60 segundos para presentarte a una empresa?
4. Piensa en un comercio de tu ciudad: ¿qué puede hacer daño a quien trabaja allí y cómo se evitaría?



Relaciones laborales

4.1



Selección

4.2



Prevención

4.3



Nómina

4.4



Seguridad Social

4.5

4.1 Relaciones laborales, contrato y convenio

Contratar a alguien es firmar un acuerdo con derechos y deberes para las dos partes, y casi nunca lo escribes desde cero.

Una **relación laboral** existe cuando una persona presta servicios por cuenta ajena, dentro de la organización de la empresa y a cambio de un salario. La persona trabajadora tiene derecho a un salario, a descansar, a formarse y a una protección eficaz frente a los riesgos; la empresa, a organizar el trabajo y esperar buena fe. El **contrato de trabajo** recoge el tipo, el puesto, la jornada, el salario y, si es temporal, su duración y su causa. Los contratos formativos y a tiempo parcial deben constar por escrito (Estatuto de los Trabajadores, art. 8).

La **jornada ordinaria** no puede pasar de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio anual (art. 34.1); si el contrato fija menos horas que las de una persona a tiempo completo comparable, es a **tiempo parcial**, con retribución proporcional. Las horas que superan la jornada son **horas extraordinarias**: se pagan como mínimo como una ordinaria o se compensan con descanso, y no pasan de ochenta al año, sin contar las compensadas con descanso ni las de fuerza mayor (art. 35); a tiempo parcial no se hacen, salvo las de fuerza mayor, y se pactan horas complementarias (art. 12). Los contratos básicos son tres: el **indefinido** (regla general, incluye el **fijo discontinuo**), el de **duración determinada** (solo por circunstancias de la producción o por sustituir a otra persona) y el **formativo** (trabajo y formación, o práctica profesional).

LA NORMA DICE

«El contrato de trabajo se presume concertado por tiempo indefinido. El contrato de trabajo de duración determinada solo podrá celebrarse por circunstancias de la producción o por sustitución de persona trabajadora».
Real Decreto Legislativo 2/2015, texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, art. 15.1 (BOE-A-2015-11430; consulta: 21/11/2026).

Además del contrato, manda el **convenio colectivo**: el acuerdo entre representantes de las empresas y de las personas trabajadoras de un sector y un territorio, que fija salarios mínimos por categoría, jornada, vacaciones y permisos. Obliga a todas las empresas incluidas en su ámbito, y un contrato nunca puede pagar menos que él ni que el **salario mínimo interprofesional** (en 2026, 1.221 € al mes en 14 pagas: 17.094 € al año). Para saber cuál te toca, búscalo en el registro público por actividad y territorio y comprueba su ámbito y tu categoría.

DATO

En el tercer trimestre de 2026, la tasa de paro fue del 18,50 % en Ceuta, del 18,87 % en Melilla y del 10,18 % en el conjunto de España.
Fuente: INE, Encuesta de Población Activa, 3T 2026 (consulta: 21/11/2026).

Los datos del personal (DNI, nóminas, salud) van con acceso restringido.



CÓMO DECIDIMOS

El coste que se ve. Tendemos a comparar lo que está a la vista, como el precio de la hora extra, y a olvidar costes que no aparecen en la etiqueta, como las cuotas a la Seguridad Social. Compara siempre el coste total por hora realmente cubierta.

Caso · Cubrir diez horas

Nexo necesita 10 horas semanales (43,3 al mes). Tiago compara tres opciones con datos ficticios y cotizaciones de 2026.

Opción	Cálculo	Coste al mes
A. Horas extra del personal	40 h × 15 € = 600 € brutos; × 1,314	788,40 €
B. Indefinido de 20 h semanales	800 € brutos; × 1,3215	1.057,20 €
C. Preparar cada pedido en 18 min	390 pedidos × 18 min : 60	117 h de 120

Paso 1. A cuesta 788,40 € por 40 horas: 19,71 € la hora, no los 15 € que se ven, porque las cuotas suben el coste un 31,4 %. Deja sin cubrir 3,3 de las 43,3 horas y, si son extraordinarias computables, agota en dos meses las 80 del año. **Paso 2.** B cubre las diez horas y deja otras diez. Si solo se aprovechan las necesarias, la hora útil cuesta 1.057,20 € : 43,3 h ≈ 24,40 €; con las 20, unos 12,20 €. Con la bonificación del 75 % de Ceuta y Melilla, el indefinido baja a 877,80 € al mes. **Paso 3.** C no exige gasto salarial, pero emplea 117 de las 120 horas semanales de personal ya remunerado y deja solo 3 (2,5 %) para incidencias.

ACTIVIDADES

1. Lee este fragmento de un contrato inventado: «Contrato temporal por aumento de pedidos. Jornada de 30 horas semanales. Periodo de prueba de 2 meses. Salario: el del convenio del comercio». Indica el tipo de contrato, qué dato falta para justificar la temporalidad y qué necesitas consultar en el convenio.

2. Una persona trabaja 20 horas semanales en un contrato a tiempo parcial. Con una jornada completa de referencia de 40 horas (comprueba el convenio), calcula su salario mínimo anual proporcional en 2026 y compáralo con los 7.800 € que le ofrecen.

3. *Amplía.* Resume en dos frases esta noticia inventada y separa hechos y opiniones: «El paro sigue por encima del 18 %. Un sindicato dice que los contratos son cada vez más cortos; la patronal, que las ayudas han funcionado».

4.2 Competencias personales y selección de personal

Un buen currículum no cuenta tu vida: demuestra que encajas en este puesto.

Las **competencias personales y sociales** (o **habilidades blandas**) también se desarrollan practicando y recibiendo comentarios: comunicarte con claridad, trabajar en equipo, adaptarte cuando cambia algo, organizar tu tiempo y resolver problemas. Las empresas las piden junto a las **habilidades técnicas** (usar una hoja de cálculo, idiomas, un oficio) y se demuestran con ejemplos reales, no con adjetivos: «coordiné a seis personas en un proyecto de clase» vale más que «soy responsable».

El **perfil del puesto** es el documento que describe tareas, horas, formación, experiencia y habilidades que exige un puesto, además de su horario y salario. Parte de una necesidad medible, como las diez horas de Nexo. Con el perfil se redacta la **oferta de empleo** y se busca en la plantilla, el servicio público de empleo, los portales y los centros de formación. La **selección** va por fases: revisión de currículums con criterios fijados antes, prueba práctica, **entrevista estructurada** (las mismas preguntas para todas las personas) y decisión. No se deben incluir requisitos ni preguntas sobre características personales sin una justificación objetiva y legal: se excluyen, por ejemplo, el embarazo, la religión o las cargas familiares. Revisa la información profesional que publicas en redes: la empresa debe respetar la protección de datos y no usar datos privados ni discriminatorios.

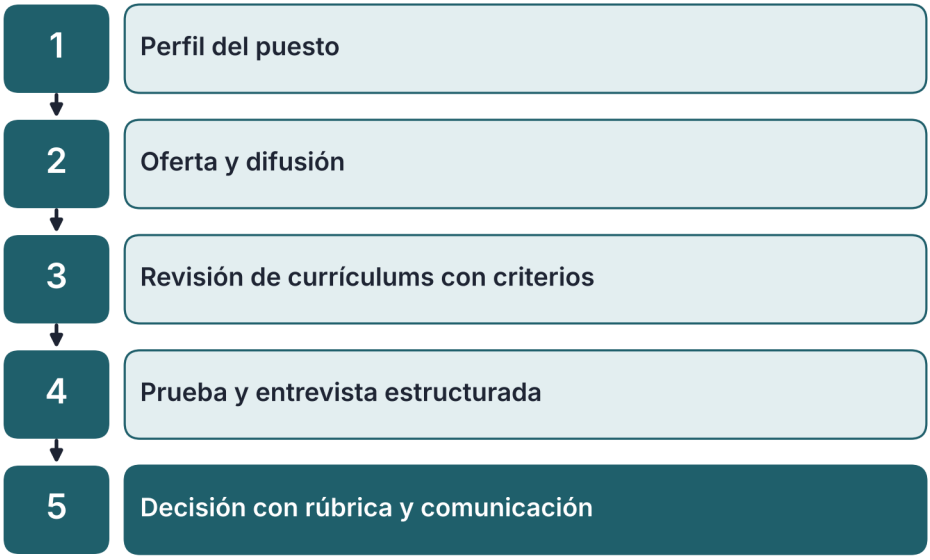


Figura 4.1. El proceso de selección en cinco fases

LA CIENCIA DICE

En un experimento clásico, dos economistas enviaron currículums inventados e iguales, salvo el nombre, a ofertas de empleo de Boston y Chicago. Con nombres asociados a la población blanca hacían falta unos diez currículums para recibir una llamada; con nombres asociados a la población afroamericana, unos quince: una diferencia del 50 %. Fuente: Bertrand y Mullainathan, American Economic Review, 94(4), 2004 (consulta: 21/11/2026).

Límite. Es un estudio de Estados Unidos de 2001-2002 sobre llamadas, no sobre contratos, y no mide lo que ocurre hoy ni en Ceuta o Melilla; enseña por qué conviene puntuar con rúbrica y por escrito.

Un vídeo de 60 segundos admite unas 110-130 palabras: ocho frases de unas 14 palabras suman 112. Puntúa tu guion con una rúbrica de cuatro criterios (mensaje claro, un logro con cifra, imagen y sonido, accesibilidad) y pesos fijados antes: 40 %, 30 %, 15 % y 15 %. Con notas de 5, 4, 4 y 5, el resultado es 0,40 × 5 + 0,30 × 4 + 0,15 × 4 + 0,15 × 5 = 2,00 + 1,20 + 0,60 + 0,75 = 4,55 sobre 5. Ensaya con un cronómetro y pide a otra persona que compruebe si se entiende bien incluso con el sonido apagado. Tu **currículum** de primer empleo cabe en una página: contacto, perfil en tres líneas, formación, experiencia (también voluntariado y proyectos), habilidades e idiomas. Cuenta logros con cifras y omite datos innecesarios, como el estado civil. El **videocurrículum** sigue el guion: quién eres, qué sabes hacer, un logro y qué buscas.

ACTIVIDADES

4. Redacta el perfil del primer puesto de tu proyecto: tareas, horas semanales (y cómo las has calculado), formación, habilidades y horario.

5. Reescribe esta oferta sin requisitos discriminatorios: «Se busca chico joven, con buena presencia y sin cargas familiares, para atender a clientes». Explica qué cambia y por qué.

6. *Amplía.* Escribe el guion de tu videocurrículum en ocho frases y calcula cuántas palabras caben en 60 segundos a 130 palabras por minuto. ¿Qué logro con cifra incluyes?

4.3 Riesgos laborales

Un buen empleo no solo paga: no te hace daño.

La **prevención de riesgos laborales** es el conjunto de medidas para evitar o reducir los daños a la salud derivados del trabajo. La empresa tiene el deber de proteger a su personal y de integrar la prevención en su gestión, con un plan de prevención, una evaluación de los riesgos y una planificación de las medidas (Ley 31/1995, arts. 14 y 16). La **evaluación de riesgos** identifica los peligros de cada puesto, estima cada riesgo según su **probabilidad** y su **gravedad**, y decide qué medidas aplicar y en qué orden. Las medidas se ordenan por prioridad: primero eliminar el riesgo, después reducirlo en su origen y, solo al final, proteger a la persona con equipos individuales, como guantes o calzado de seguridad. Cada persona debe recibir formación sobre los riesgos de su puesto (art. 19).

LA NORMA DICE

«Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo».
Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, art. 14.1 (BOE-A-1995-24292; consulta: 21/11/2026).

En un comercio pesan la carga de cajas y los suelos mojados; en una oficina, la pantalla (fatiga visual), la postura y los cables sueltos. Una matriz didáctica los ordena: probabilidad (1 baja a 3 alta) por gravedad (1 a 3). Los niveles 1-2 son menores, 3-4 requieren medidas y 6-9 son prioritarios; en la práctica se evalúa según el puesto y la gravedad del daño.

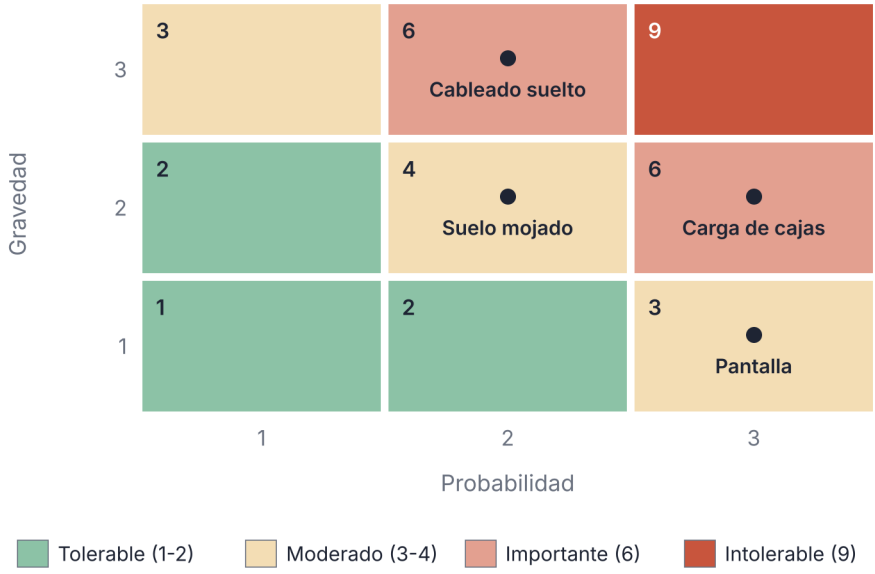


Figura 4.2. Matriz de riesgos (puntuaciones inventadas para practicar)

La prevención también es igualdad. Un puesto no puede cerrarse a nadie por razón de sexo, edad, origen o discapacidad, y hay que adaptar el puesto a la persona y no al revés. En una plantilla pequeña puede encargarse a un servicio ajeno, pero la responsabilidad sigue siendo de la empresa, que debe poder demostrar que ha evaluado los riesgos y formado a su personal. Se documentan los daños derivados del trabajo y se tramitan las comunicaciones oficiales que correspondan. Hay que proteger a las personas embarazadas y prevenir el acoso.

ACTIVIDADES

7. Elige un comercio de tu ciudad. Identifica tres riesgos, puntúa probabilidad y gravedad de 1 a 3, calcula el nivel de cada uno y propón una medida para el más alto.

4.4 La nómina con hoja de cálculo

La nómina dice cuánto paga la empresa, cuánto se deduce y cuánto llega a la cuenta.

La **nómina** es el recibo mensual del salario. Los **devengos** son lo que se gana (salario base, complementos y pagas extra, que pueden **prorratearse** en doce meses). Las **deducciones** son lo que se descuenta: las **cotizaciones** del trabajador a la Seguridad Social y la **retención del IRPF**, un pago a cuenta de su impuesto sobre la renta. Lo que queda es el **líquido a percibir**. La **base de cotización** es el importe sobre el que se calculan las cuotas; las pagas prorrateadas cotizan y la base tiene un tope máximo (5.101,20 € al mes en 2026) y un mínimo por grupo (1.424,40 € para oficiales administrativos a jornada completa; a tiempo parcial, mínimos por hora, 8,58 € en 2026; Orden PJC/297/2026, arts. 2, 3 y 39).

En la hoja de cálculo separa los datos que cambias (bruto, tipos, IRPF) de las fórmulas: así recalculas otro sueldo cambiando una sola celda.

Para un contrato indefinido en 2026, el trabajador cotiza un 6,50 % de la base (4,70 % de contingencias comunes, 1,55 % de desempleo, 0,10 % de formación profesional y 0,15 % del mecanismo de equidad intergeneracional) y la empresa un 32,15 % con el supuesto de accidentes de trabajo de este libro, un 1,50 % (Orden PJC/297/2026, art. 4). En Ceuta y Melilla, las empresas privadas de los sectores del art. 31 del Real Decreto-ley 1/2023 tienen además una bonificación de cuotas por contratos indefinidos y de sustitución por incapacidad temporal.

LA NORMA DICE

«...tendrán derecho a una bonificación del 75 por ciento en sus aportaciones a las cuotas de la Seguridad Social por contingencias comunes, así como por los conceptos de recaudación conjunta de desempleo, formación profesional y Fondo de Garantía Salarial, durante la vigencia de los contratos».
Real Decreto-ley 1/2023, art. 31, en la redacción dada por el Real Decreto-ley 22/2026 (BOE-A-2023-625; consulta: 21/11/2026).

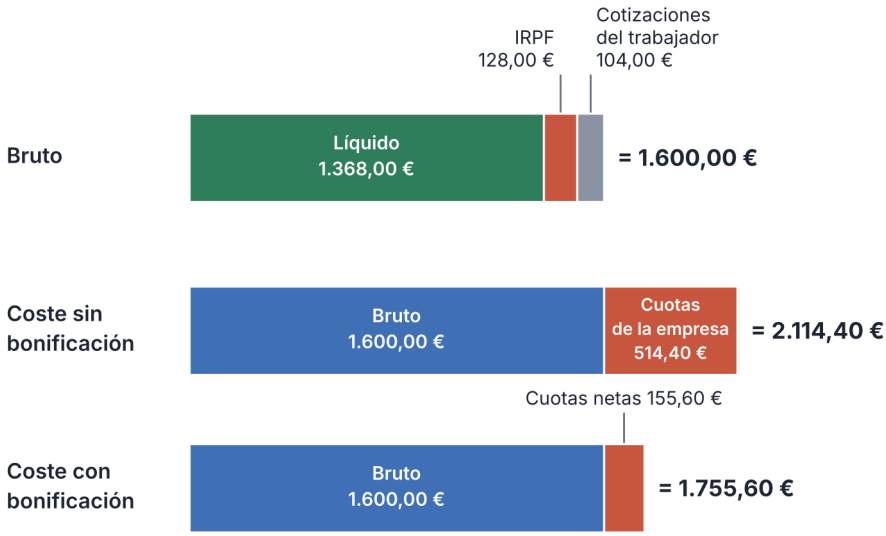
Caso · La nómina de una dependienta de Melilla

Hana trabaja en un comercio de Melilla con contrato indefinido a jornada completa: 1.600 € brutos al mes con las pagas prorrateadas. El IRPF es del 8 % (dato del supuesto). La bonificación se aplica al 29,90 % de la base (contingencias comunes, desempleo, formación y FOGASA); aquí no se bonifican los otros dos conceptos. La hoja de cálculo tiene el bruto en B2.

Concepto	Fórmula	Importe
Cotizaciones del trabajador	=B2*0,065	104,00 €
Retención del IRPF	=B2*0,08	128,00 €
Líquido a percibir	=B2-B3-B4	1.368,00 €
Cuotas de la empresa	=B2*0,3215	514,40 €

Concepto	Fórmula	Importe
Coste sin bonificación	=B2+B6	2.114,40 €
Bonificación (75 %)	=B2*0,299*0,75	358,80 €
Coste con bonificación	=B7-B8	1.755,60 €

Paso 1. Hana recibe 1.368 € (el 85,5 % del bruto) y tiene 232 € de deducciones (104 € de cotizaciones y 128 € de IRPF). **Paso 2.** Sin bonificación, el comercio paga 2.114,40 €: un 54,6 % más de lo que llega a la cuenta de Hana. **Paso 3.** La bonificación ahorra 358,80 € al mes (4.305,60 € al año) y el coste baja a 1.755,60 €. Se aplica, con los requisitos del art. 31, a contratos indefinidos y de sustitución por incapacidad temporal y exige tener al día las cotizaciones.



Hana, datos ficticios

Figura 4.3. De los 1.600 € brutos al líquido y al coste para la empresa

CLAVE · BRUTO, LÍQUIDO Y COSTE

Líquido = devengos − cotizaciones del trabajador − retención del IRPF. El coste para la empresa es el bruto más las cuotas de la empresa (menos las bonificaciones): nunca coincide con lo que cobra la persona.

REVISA LA IA

Respuesta simulada de un asistente de IA: «Hana cobra 1.600 € brutos. La Seguridad Social del trabajador es el 28,30 %: 452,80 €. El IRPF es el 8 %: 128 €. Líquido: 1.019,20 €. El coste para la empresa es de 1.600 €».

Qué comprobar. ¿Quién paga el 23,60 % de contingencias comunes? ¿Qué porcentaje cotiza el trabajador en total? ¿Qué falta en el coste para la empresa?

ACTIVIDADES

8. Un contrato indefinido paga 1.800 € brutos al mes (pagas prorrateadas), con IRPF del 10 %. Calcula en una hoja de cálculo las cotizaciones del trabajador (6,50 %), el IRPF, el líquido y el coste con cuotas de la empresa del 32,15 %. Escribe las fórmulas.
9. *Amplía.* Lee esta nómina inventada: devengos 2.000 €, cotizaciones del trabajador 130 €, IRPF 220 €. Calcula el líquido y los porcentajes de cada deducción. Si la empresa estuviera en Ceuta con contrato indefinido, calcula la bonificación del 75 % sobre el 29,90 % de la base.

4.5 La relación con la Seguridad Social

La empresa debe comunicar el alta antes de que empiece el trabajo; si no lo hace, la persona conserva sus derechos y el problema es de la empresa.

La empresa comprueba si la persona ya tiene número de afiliación, la solicita solo si no lo tiene, comunica su **alta** cuando empieza y su **baja** cuando termina, y comunica las **variaciones** de datos (jornada, contrato, categoría) en los plazos legales (Ley General de la Seguridad Social, art. 139.1). Las gestiones se hacen por vía electrónica a través del **sistema RED** y de la sede electrónica, con certificado digital. Los accidentes de trabajo se comunican con el sistema Delt@.

Cada mes, la empresa calcula las cuotas, las **liquida** ante la Tesorería General de la Seguridad Social y descuenta de la nómina la parte del trabajador. El alta se comunica antes de empezar el trabajo (hasta 60 días antes) y la baja y las variaciones, en los seis días naturales siguientes (Real Decreto 84/1996, art. 32.3, según el Real Decreto 643/2026). Las personas que trabajan por cuenta propia cotizan como **autónomas**: su cuota se fija por tramos con los rendimientos netos que prevén y se regulariza según los comunicados, y las que residen y ejercen en Ceuta y Melilla en actividades como el comercio, el turismo o la hostelería tienen una bonificación del 75 % de la cuota por contingencias comunes (Ley 20/2007, art. 36, redacción del Real Decreto-ley 22/2026).

TU PROYECTO · P4

Prepara la ficha P4, «Las personas de mi empresa». Incluye el organigrama con los puestos, el convenio que aplicarías, el perfil del primer puesto con su oferta y un videocurrículum de 60 segundos para ese puesto, la evaluación de tres riesgos y la nómina del primer empleo en una hoja de cálculo, con el coste (antes o después de la bonificación, según el contrato) y las gestiones con la Seguridad Social.

ACTIVIDADES

10. Una empresa de Melilla contrata el 1 de marzo a una persona con contrato indefinido. Indica qué gestiones debe hacer con la Seguridad Social, en qué orden y quién paga cada parte de la cotización.
11. Explica con un ejemplo con cifras por qué una empresa tarda más en recuperar el coste de una persona contratada que de una hora extra, y qué papel juega la bonificación en esa comparación.

EL EQUIPO DE VALDELUZ

Cubrir diez horas

Nayara llegó antes que nadie y dejó el cuaderno abierto sobre la mesa de reuniones. Dentro, una columna de números subrayada dos veces. La luz de diciembre entraba baja por la ventana y las tazas del día anterior seguían sin recoger.

—Faltan diez horas —dijo cuando entraron los demás—. Cada semana. Y hablo de pedidos que ya tenemos, no de los que podamos conseguir.

—Entonces contratemos a alguien —dijo Itziar—. Una persona que prepare pedidos y nos quite el agobio. Esta misma semana.

—Esta semana no —contestó Tiago—. Antes quiero saber cuánto cuesta de verdad.

Teodoro asomó desde la puerta con una carpeta bajo el brazo.

—Yo ya hago las horas de la caja y las de los pedidos. Más no puedo, de verdad.

—Nadie te lo ha pedido —dijo Nayara—. Todavía.

Aldara entró cuando Tiago ya había extendido tres tarjetas sobre la mesa, cada una con una letra y una cifra escritas a mano. Se sentó frente a él y las leyó una a una, sin decir nada.



Tiago y Aldara, frente a tres tarjetas, deciden cómo cubrir las diez horas.

—A —dijo Tiago—. Horas extra del personal que tenemos: cuarenta al mes, a quince euros la hora. Seiscientos brutos y, con la cotización adicional y las cuotas, setecientos ochenta y ocho con cuarenta. Es rápido, pero el Estatuto limita las horas extra a ochenta al año: en dos meses llegamos al tope, y aun así faltan tres horas al mes.

—B —siguió—. Una persona a tiempo parcial, veinte horas semanales, ochocientos euros brutos. Con contrato temporal nos cuesta mil sesenta y seis con ochenta; pero la temporalidad exige una causa que se pueda documentar, y si el déficit es estable el contrato debe ser indefinido: mil cincuenta y siete con veinte. Cubre las diez horas que faltan y deja diez más, que podríamos aprovechar o no.

—Y C —dijo Nayara, que ya había leído la última—. Cambiar la forma de preparar los pedidos. Son trescientos noventa a la semana. Si bajamos de veinte a dieciocho minutos cada uno, necesitamos ciento diecisiete horas de las ciento veinte que tenemos.

—Un noventa y siete y medio por ciento —dijo Tiago—. Nos quedan tres horas de margen a la semana.

—¿Qué se pierde con C? —preguntó Aldara.

—Margen. Un día con alguien enfermo y no llegamos.

Itziar se cruzó de brazos.

—Entonces B, y nos olvidamos del asunto.

—B es un compromiso que dura: mil cincuenta y siete euros al mes con contrato indefinido —dijo Tiago—, u ochocientos setenta y siete con la bonificación. Con las ventas de ahora nos lo podemos permitir, pero no lo veo claro si los pedidos bajan. Y aún no hemos hablado de qué haría exactamente esa persona.

Jacobo, que hasta entonces había tecleado en silencio, levantó la vista.

—Un contrato se firma con un perfil delante: qué tareas, cuántas horas, qué días y a qué hora entra. Y hay que decidirlo antes de ver a nadie, o acabaremos contratando a quien mejor nos caiga. —Bajó la voz—. Además, su nómina y su documentación tendrán que estar bajo llave desde el primer día.

Itziar suspiró.

—Estáis complicando algo sencillo. Faltan diez horas, alguien las hace. Y cada día que no se hacen, un pedido llega más tarde y un cliente duda de nosotros.

—Lo sé —respondió Tiago, sin alzar la voz—. Por eso no quiero equivocarme. Un error en un pedido se arregla con una disculpa. Uno en un contrato dura meses.

—¿Y si otro equipo de clase nos echa una mano unos días? —preguntó Nayara.

—Sería colaboración de clase, no un empleo. Y tampoco lo hemos calculado.

Aldara miró las tres tarjetas. Se quedó un rato con la mano suspendida sobre la mesa.

—Quiero tres cosas para el lunes —dijo por fin—. El perfil del puesto, con tareas y horas. El tipo de contrato y lo que cuesta cada mes, entero, no solo el bruto. Y una alternativa por si la persona no funciona.

—¿Y cuál de las tres? —preguntó Itziar.

Aldara no contestó enseguida. Cogió la tarjeta A y la apartó hacia el borde de la mesa. Quedaron dos sobre la madera, B y C, una junto a la otra.

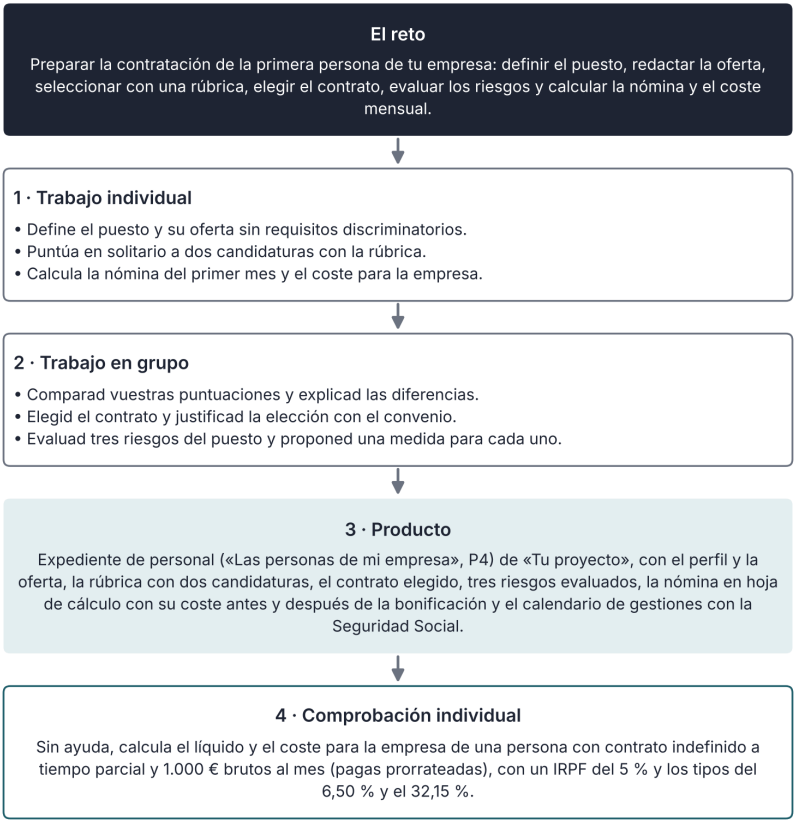
—Esa no. Cuarenta horas al mes duran dos meses, y esto no es cosa de dos meses.

Nadie dijo nada más. Tiago miró las dos tarjetas que quedaban y Nayara cerró su cuaderno. En el pasillo se oyó la puerta de la oficina, y alguien preguntó si ya habían decidido algo.

SITUACIÓN DE APRENDIZAJE

Contratamos a la primera persona

Reto. Preparar la contratación de la primera persona de tu empresa: definir el puesto, redactar la oferta, seleccionar con una rúbrica, elegir el contrato, evaluar los riesgos y calcular la nómina y el coste mensual. **Producto.** Expediente de personal («Las personas de mi empresa», P4) de «Tu proyecto», con el perfil y la oferta, la rúbrica con dos candidaturas, el contrato elegido, tres riesgos evaluados, la nómina en hoja de cálculo con su coste antes y después de la bonificación y el calendario de gestiones con la Seguridad Social. **Datos.** Persona de apoyo de Nexo: contrato indefinido a tiempo parcial de 20 horas semanales, 800 € brutos al mes en 12 pagas. Cotizaciones del trabajador: 6,50 %; de la empresa: 32,15 %; IRPF del 2 % (dato del supuesto). Candidaturas: A (formación 4, experiencia 3, digital 5, comunicación 3) y B (3, 5, 3, 5). Pesos: 30, 30, 20 y 20 %. Puedes usar tu proyecto o el de Nexo. **Comprobación individual.** Sin ayuda, calcula el líquido y el coste para la empresa de una persona con contrato indefinido a tiempo parcial y 1.000 € brutos al mes (pagas prorrateadas), con un IRPF del 5 % y los tipos del 6,50 % y el 32,15 %.



Así se desarrolla la situación de aprendizaje

INFORME

El mercado de trabajo en Ceuta y en Melilla

Cada trimestre, el Instituto Nacional de Estadística publica la Encuesta de Población Activa, la EPA. Pregunta a miles de hogares quién trabaja, quién busca empleo y quién no, y con las respuestas calcula la tasa de paro: el porcentaje de la población activa que está parada. Para una empresa que va a contratar, la EPA da contexto; para saber qué perfiles cuesta cubrir hacen falta además ofertas, ocupaciones y datos locales.

En el tercer trimestre de 2026, la tasa de paro fue del 18,50 % en Ceuta y del 18,87 % en Melilla, frente al 10,18 % del conjunto de España: más de ocho puntos porcentuales por encima. En números absolutos, la EPA estima (estimaciones muestrales) unas 8.500 personas paradas en Ceuta y unas 7.200 en Melilla. Entre las personas menores de 25 años, la tasa fue del 23,60 % en Ceuta y del 42,54 % en Melilla, frente al 23,33 % de España.

El contraste por sexo es llamativo: en Ceuta, la tasa de las mujeres fue del 25,20 % y la de los hombres del 13,20 %; en Melilla, del 30,17 % y del 9,03 %. También difiere la estabilidad del empleo: entre las personas asalariadas del sector privado, el 17,8 % tenía contrato temporal en Ceuta y el 35,3 % en Melilla.

Hay que leer estas cifras con cuidado. Ceuta y Melilla son ciudades pequeñas y la EPA es una encuesta: con pocas personas entrevistadas, los datos de un trimestre pueden variar mucho en el siguiente, y los desgloses por sexo y edad son especialmente inestables. Por eso conviene mirar varios trimestres del mismo periodo del año antes de sacar una conclusión. Además, una tasa no es un número de personas: no dice por sí sola cuántas mujeres o cuántas personas jóvenes buscan trabajo.

Estas cifras tampoco cuentan la calidad del empleo, ni el sueldo, ni cuánta gente trabaja en el sector público, que pesa mucho en ambas ciudades. Para una empresa pequeña, el dato es una oportunidad y una responsabilidad: hay muchas personas que buscan trabajo, pero contratar bien exige un perfil definido, un contrato con causa y un salario que respete el convenio. Y las ayudas públicas tienen sus propios requisitos: la bonificación del 75 % de cuotas se aplica, si se cumplen, a contratos indefinidos y a sustituciones por incapacidad temporal.

Una buena lectura combina fuentes: la EPA muestra cuántas personas están ocupadas o paradas; los servicios públicos de empleo, qué perfiles se buscan; el convenio, qué salarios mínimos hay que respetar. Ninguna fuente decide por sí sola a quién contratar.

Para pensar: ¿qué medida concreta añadirías a una oferta de empleo para que se presenten personas muy distintas?

Fuente: INE, Encuesta de Población Activa, tercer trimestre de 2026, tasas de paro y asalariados por tipo de contrato en Ceuta y Melilla (consulta: 21/11/2026).

ACTIVIDADES

12. En el episodio, Aldara aparta la tarjeta A. a) Explica con los datos del relato por qué las horas extra no resuelven el problema más de dos meses y cuál de las otras dos opciones elegirías. b) Calcula el coste mensual de una persona contratada 10 horas semanales (400 € brutos, indefinido, cuotas del 32,15 %) y compáralo, por hora cubierta, con B.
13. Calcula el coste mensual de la opción A del episodio: 40 horas extra a 15 € la hora, con una cotización total del 31,40 % para la empresa (23,60 % de contingencias comunes, 5,50 % de desempleo, 0,20 % de FOGASA, 0,60 % de formación y 1,50 % de accidentes). ¿Cuánto cuesta cada hora?
14. Revisa esta respuesta simulada de un asistente de IA: «Para saber cuánto cuesta una persona que cobra 1.500 € brutos al mes, suma el IRPF y la Seguridad Social del trabajador: 1.500 + 217,50 = 1.717,50 €». a) ¿Qué falla? b) Calcula el coste correcto con cuotas de la empresa del 32,15 %.
15. Lee esta noticia inventada y resúmela en dos frases: «El paro juvenil baja medio punto en un trimestre. Un sindicato asegura que los contratos son cada vez más cortos, mientras que la patronal opina que las ayudas funcionan». Distingue hechos y opiniones.

Documento de trabajo · Nómina de una dependienta de Ceuta, contrato indefinido (inventada)

Concepto	Importe
Salario base	1.600,00 €
Complemento fijo de transporte (computable)	200,00 €
Cotizaciones del trabajador (6,50 %)	6,50 % del total devengado
Retención del IRPF	12 % del total devengado

16. Completa la nómina en una hoja de cálculo. a) Calcula el total devengado, las deducciones y el líquido a percibir. b) Con cuotas de la empresa del 32,15 %, calcula el coste mensual para la empresa. c) ¿Qué porcentaje del coste llega a la trabajadora como líquido y qué porcentaje son cuotas de la empresa? d) Explica por qué el líquido y el coste difieren del bruto.
17. Un comercio de Ceuta con contrato indefinido y 1.600 € brutos al mes aplica la bonificación del 75 % sobre el 29,90 % de la base (bruto = base). Calcula la bonificación mensual y anual y el coste de la empresa con ella.
18. Escribe tres frases de un correo a una candidatura a la que no vas a contratar. Usa un lenguaje no discriminatorio, di el motivo sin hablar de datos personales y informa del plazo de conservación de su currículum y pide autorización.
19. Transferencia individual, sin ayuda: escribe una oferta de empleo de seis líneas para el puesto de tu proyecto, con funciones, requisitos, condiciones y cómo presentar la candidatura, sin requisitos discriminatorios, y añade el cálculo del coste mensual para la empresa con un bruto que elijas.

ESQUEMA



RESUMEN

Una **relación laboral** se concreta en un **contrato de trabajo**, que puede ser indefinido, de duración determinada con causa legal o formativo, y se completa con el **convenio colectivo**, que fija salarios mínimos y jornada. La contratación empieza por el **perfil del puesto** y una oferta sin requisitos discriminatorios; la **selección** usa una **rúbrica** con pesos fijados antes y una entrevista estructurada para frenar sesgos. Un buen **currículum** y un **videocurrículum** de 60 segundos muestran las **habilidades blandas** con ejemplos y cifras. La **prevención de riesgos laborales** evalúa cada riesgo por su probabilidad y su gravedad y exige información, formación y medidas para todo el personal; se revisa de forma periódica y tras cada accidente. La **nómina** parte de los devengos, resta las cotizaciones del trabajador y la retención del IRPF y deja el **líquido a percibir**; el **coste para la empresa** suma las cuotas empresariales y, en los ejemplos de la unidad, supera el bruto. En Ceuta y Melilla, las empresas privadas que cumplen los requisitos pueden aplicar una **bonificación** del 75 % en parte de las cuotas de los contratos indefinidos y de las sustituciones por incapacidad temporal, y las personas autónomas, en su cuota por contingencias comunes. La empresa debe gestionar el **alta**, la **baja** y las variaciones en la Seguridad Social y liquidar cada mes las cuotas. Una hoja de cálculo con las fórmulas visibles permite repetir la nómina y comparar opciones sin errores. Los datos del mercado de trabajo ayudan a decidir, pero una media o una tasa no sustituyen el análisis de cada caso. Antes de contratar, compara el coste mensual con y sin bonificación y su efecto en el margen. Todo ello alimenta tu ficha P4.



UNIDAD 5

Inversión, financiación, contabilidad e impuestos

El equipo de Valdeluz · Beneficio no es banco

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Analizar una inversión con el plazo de recuperación y el valor actual neto, y decidir si compensa.
- Comparar las fuentes de financiación propias y ajenas y calcular la cuota y el cuadro de un préstamo.
- Explicar las obligaciones contables y documentales de una empresa y ordenar su patrimonio en masas.
- Leer un balance y una cuenta de resultados abreviados y valorar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad.
- Distinguir los impuestos directos e indirectos, calcular el IPSI y aplicar las bonificaciones propias de Ceuta y Melilla.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Es diciembre en el **CIFP Valdeluz**. El trimestre de Nexo ha cerrado con beneficio, pero la cuenta del banco ha bajado. Tiago quiere separar lo que gana la empresa de lo que tiene en caja. Itziar propone pedir un préstamo para estar tranquilos. Nayara duda si compensa comprar una furgoneta para el reparto. Jacobo recuerda que los números hay que anotarlos, presentarlos y guardarlos, y que los impuestos tienen fechas. Tiago pide que cada decisión llegue con su cuenta hecha. Aldara pregunta: «¿De dónde sale el dinero, adónde va y qué nos dicen las cuentas?». Al terminar la unidad sabrás responder.

PARA EMPEZAR

1. Una tienda vende por 10.000 € en un mes y cobra solo 6.000 €. ¿Ha ganado dinero? ¿Tiene 10.000 € en el banco? ¿Qué datos faltan para saber el beneficio y cuáles para saber lo que hay en el banco?
2. ¿Qué diferencia hay entre pedir dinero prestado y pedir a unos socios que pongan dinero en la empresa?
3. Si compras algo por 100 € y pagas un impuesto supuesto del 4 %, solo para practicar, ¿cuánto pagas en total? ¿Quién crees que se queda con ese 4 %?
4. ¿Por qué crees que una empresa tiene la obligación de llevar cuentas ordenadas?



Inversión

5.1



Financiación

5.2



Patrimonio

5.3



Analizar las cuentas

5.4



Impuestos

5.5

5.1 Analizar una inversión

Antes de gastar mucho dinero en algo que durará años, calcula cuándo lo recuperas y cuánto te deja.

Una **inversión** es un desembolso que se hace hoy para adquirir un bien o derecho del que se esperan beneficios durante varios años (una furgoneta, una web); no siempre es un gasto del ejercicio, porque se registra como activo. Puede ser **material** (maquinaria), **inmaterial** (una marca) o **financiera** (depósitos). Se evalúa con sus **flujos de caja** incrementales: los cobros y pagos adicionales que provoca cada año. El **plazo de recuperación** es el tiempo que tardan los flujos acumulados en igualar el desembolso inicial. El **valor actual neto** (VAN) suma los flujos futuros llevados a hoy, porque 1.000 € de dentro de tres años valen menos que 1.000 € de hoy, y resta la inversión: si es positivo, la inversión compensa con esas hipótesis. Para llevar un flujo a hoy se divide entre $(1 + \text{tasa})^t$, con t igual al año.

La **tasa** refleja lo que ganarías con ese dinero en otra inversión de riesgo parecido. El plazo de recuperación ignora lo que ocurre después, y el VAN depende de flujos estimados.

Caso · ¿Compramos la furgoneta?

Nayara estudia una furgoneta de reparto: inversión de 20.000 €, unos flujos de 6.000 € al año durante 5 años y una tasa del 6 % (la rentabilidad que se exige a cambio del riesgo). Datos ficticios.

Año	Flujo	Acumulado	Valor actual al 6 %
0	−20.000,00 €	−20.000,00 €	−20.000,00 €
1	6.000,00 €	−14.000,00 €	5.660,38 €
2	6.000,00 €	−8.000,00 €	5.339,98 €
3	6.000,00 €	−2.000,00 €	5.037,72 €
4	6.000,00 €	4.000,00 €	4.752,56 €
5	6.000,00 €	10.000,00 €	4.483,55 €

Paso 1. El acumulado pasa a positivo en el año 4: 3 + 2.000 : 6.000 = 3,33 años, es decir, 3 años y 4 meses. **Paso 2.** Suma de los valores actuales: 25.274,18 €. VAN = 25.274,18 − 20.000 = 5.274,18 €. En una hoja de cálculo, con la inversión en B2 y los cinco flujos en B3:B7: =VNA(6%;B3:B7)-B2. **Paso 3.** El VAN es positivo y se recupera antes de acabar la vida útil: compensa si los 6.000 € anuales son realistas. Con flujos de 4.000 €, el VAN sería −3.150,54 € y dejaría de compensar: por prudencia, repite el cálculo con un escenario pesimista y otro optimista.

CLAVE · DECIDIR CON EL VAN

VAN positivo: la inversión rinde más que la tasa exigida; negativo: rinde menos y no compensa. Entre alternativas comparables, mayor VAN y no menor plazo; mira el riesgo.

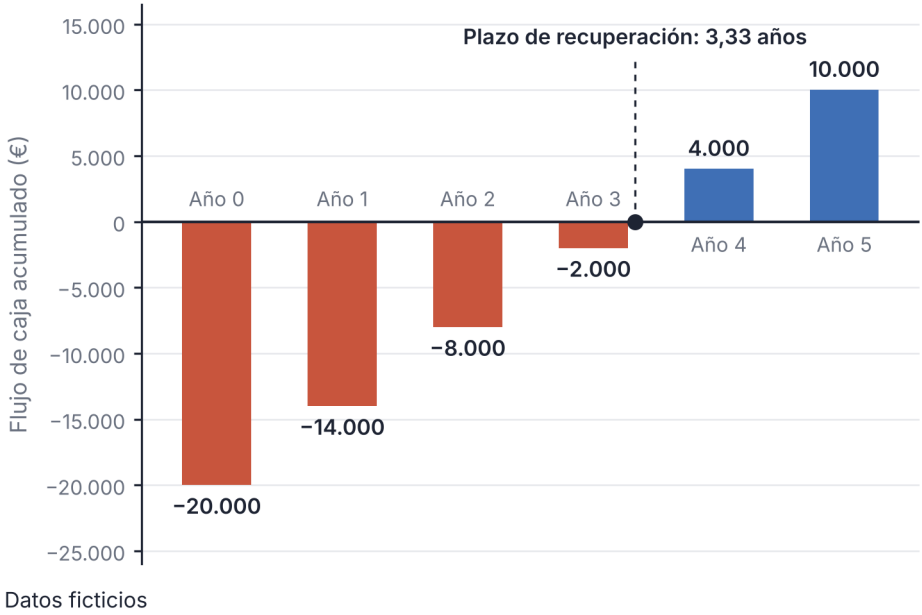


Figura 5.1. Flujos acumulados de la furgoneta y plazo de recuperación

ACTIVIDADES

1. Una inversión de 10.000 € genera 2.500 € al año durante 6 años. Calcula el plazo de recuperación y di si es menor que la vida útil.

2. Calcula el VAN de la inversión anterior con una tasa del 5 %. Escribe la fórmula de la hoja de cálculo.

3. *Amplía.* Compara dos inversiones: A (12.000 €, flujos de 4.000 € durante 4 años) y B (12.000 €, flujos de 3.000 € durante 6 años), con una tasa del 6 %. ¿Cuál elegirías y por qué el plazo de recuperación no basta?

5.2 Elegir la financiación

Toda empresa necesita dinero de algún sitio: la cuestión es de quién y a qué precio.

La **financiación** son los recursos con los que una empresa paga sus inversiones y sus gastos. Las **fuentes propias** son el dinero que ponen los socios (el **capital**) y los beneficios que se reinvierten (**autofinanciación**); no hay que devolverlas, pero repartir la empresa con más socios supone compartir el control. Las **fuentes ajenas** hay que satisfacerlas en el plazo convenido: el **préstamo** (una cantidad que se devuelve en cuotas) lleva intereses; en la **línea de crédito** se pagan intereses por lo dispuesto y a veces comisiones; el **crédito de proveedores** (pagar más tarde lo comprado) tiene un coste implícito si se pierde un descuento. Existen además ayudas y subvenciones que no se devuelven, con condiciones: pregunta en la Cámara de Comercio de tu ciudad, en PROCESA o Proyecto Melilla, S. A., en los PAE y en el SEPE.

DATO

En septiembre de 2026, el tipo medio de las nuevas operaciones de préstamo de hasta un millón de euros a sociedades no financieras en España fue del 3,75 % (sin líneas de crédito ni descubiertos).
Fuente: Banco Central Europeo, tipos de interés bancarios (MIR), serie M.ES.B.A2A.A.R.0.2240.EUR.N, 09/2026 (consulta: 22/11/2026).

Un préstamo se devuelve con la **cuota**, que incluye **intereses** (lo que cuesta el dinero, sobre el capital pendiente) y **amortización** (lo que reduce la deuda). En el sistema habitual de cuota constante, al principio pagas más intereses y al final más amortización. Un tipo del 3,75 % es una media: una empresa pequeña y nueva puede afrontar tipos más altos o **garantías**, como un aval personal, según su riesgo.



CÓMO DECIDIMOS

El optimismo del plan. Quien emprende tiende a subestimar costes y plazos y a sobreestimar las ventas. Al decidir entre préstamo y socios, calcula la cuota con ventas un 20 % más bajas y comprueba si la empresa sigue pagando.

Caso · El préstamo de 12.000 €

Nexo estudia pedir 12.000 € a 5 años, con un tipo anual del 6 % (supuesto) y cuota anual constante. La cuota, =PAGO(6%;5;-12000), es de 2.848,76 € (importes redondeados al céntimo).

Año	Cuota	Intereses	Amortización	Capital pendiente
1	2.848,76 €	720,00 €	2.128,76 €	9.871,24 €
2	2.848,76 €	592,27 €	2.256,48 €	7.614,76 €
3	2.848,76 €	456,89 €	2.391,87 €	5.222,89 €
4	2.848,76 €	313,37 €	2.535,38 €	2.687,51 €
5	2.848,76 €	161,25 €	2.687,51 €	0,00 €

Paso 1. Intereses del año 1: 6 % de 12.000 € = 720 €; amortización: 2.848,76 − 720 = 2.128,76 €; pendiente: 12.000 − 2.128,76 = 9.871,24 €. **Paso 2.** Cuota exacta: 2.848,756805… €; cinco pagos: 14.243,78 € (con la cuota redondeada, 14.243,80 €). Intereses: 2.243,78 €, el 18,7 % del capital en cinco años, no el 6 % anual. **Paso 3.** Si el negocio no puede pagar 2.848,76 € al año con holgura, el préstamo es un riesgo, aunque la inversión sea buena.

ACTIVIDADES

4. Calcula la cuota anual de un préstamo de 8.000 € a 4 años al 5 % y los intereses totales. Escribe la fórmula.
5. Clasifica en propias o ajenas: aportación de socios, préstamo bancario, beneficios reinvertidos, pagar a proveedores a 60 días. Indica una ventaja y un riesgo de cada una.
6. *Amplía.* Con tus datos de P5, compara pedir un préstamo con pedir dinero a una persona que se haga socia: coste, control y riesgo. ¿Qué fuente elegirías y por qué?

5.3 Patrimonio y contabilidad

La contabilidad no es un trámite: es el idioma con el que una empresa cuenta lo que tiene y lo que debe.

El **patrimonio** de una empresa es el conjunto de sus **bienes** (lo que tiene), **derechos** (lo que le deben) y **obligaciones** (lo que debe). La **ecuación fundamental** dice que **Activo = Pasivo + Patrimonio neto**: lo que la empresa tiene se financia con deudas o con recursos de sus dueños. Esos elementos se agrupan en **masas**: el **activo no corriente** (lo que dura más de un año: local, mobiliario, furgoneta), el **activo corriente** (existencias, clientes, dinero en el banco), el **patrimonio neto** (capital y reservas), el **pasivo no corriente** (deudas a más de un año) y el **pasivo corriente** (deudas a menos de un año, como proveedores y Hacienda). El Plan General de Contabilidad de PYMES agrupa las cuentas en siete grupos, desde la financiación básica (1) hasta las ventas e ingresos (7).

LA NORMA DICE

«Todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios».
Código de Comercio, art. 25.1 (BOE-A-1885-6627; consulta: 21/11/2026).

Además de llevar la contabilidad, la empresa debe presentar sus impuestos en plazo y conservar los libros, la correspondencia y los justificantes durante seis años (Código de Comercio, art. 30). Las sociedades formulan las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria) en los tres meses siguientes al cierre del ejercicio y las depositan en el Registro Mercantil en el mes siguiente a su aprobación (Ley de Sociedades de Capital, arts. 253.1 y 279.1). Las pequeñas pueden usar modelos abreviados si cumplen dos de estos tres límites: activo de hasta 4 millones de euros, cifra de negocios de hasta 8 millones y hasta 50 personas empleadas (art. 257.1).

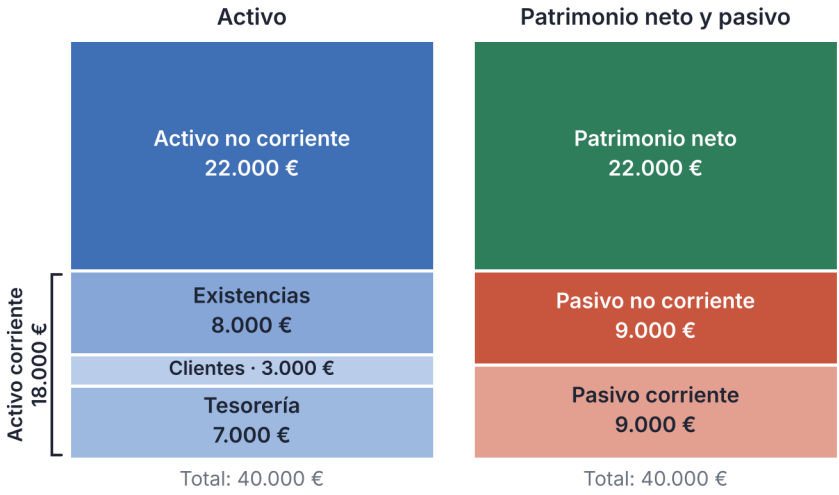
Una empresa pequeña puede llevar la contabilidad con un programa o encargarla a una asesoría, pero la responsabilidad sigue siendo suya y lo que entregues (facturas, extractos, nóminas) debe llegar completo y a tiempo. El **balance inicial** recoge el patrimonio el día que arranca, sin cuotas vencidas: por ejemplo, 15.000 € de capital y 12.000 € de préstamo se reparten en 8.000 € de mobiliario, 10.000 € de existencias y 9.000 € en el banco. Cada operación afecta al menos a dos partidas y el balance sigue equilibrado: comprar mercaderías por 2.000 € a crédito sube las existencias y los proveedores en 2.000 €, y la ecuación pasa de 27.000 € a 29.000 € en ambos lados.

Activo	Importe	Pasivo y patrimonio neto	Importe
Mobiliario	8.000 €	Capital	15.000 €
Existencias	10.000 €	Préstamo a 5 años	12.000 €
Banco	9.000 €		
Total	27.000 €	Total	27.000 €

El activo va de menor a mayor liquidez (no corriente, existencias, clientes, banco) y enfrente van el patrimonio neto y las deudas, a largo plazo primero. La figura 5.2 es otro ejemplo: la tienda de Ceuta del apartado 5.4.

CLAVE · LA ECUACIÓN DEL BALANCE

Activo = Pasivo + Patrimonio neto. Si no cuadra, hay un error. El patrimonio neto es lo que queda para los socios cuando se restan las deudas al activo.



Tienda de Ceuta, datos ficticios

Figura 5.2. El balance como dos columnas equilibradas con sus masas

ACTIVIDADES

7. Clasifica en masas: un local propio, el saldo del banco, una deuda con un proveedor a 30 días, el capital de los socios, un préstamo a 4 años, las mercaderías en el almacén.
8. Lee este balance inventado y calcula el patrimonio neto: activo no corriente 30.000 €, activo corriente 20.000 €, pasivo no corriente 15.000 €, pasivo corriente 10.000 €. ¿Cuánto vale cada masa sobre el total?

5.4 Balance y resultados abreviados

Un balance es una foto de hoy; la cuenta de resultados, la película del año: juntos cuentan si la empresa es solvente y si gana dinero.

El **balance** muestra el patrimonio en una fecha. La **cuenta de pérdidas y ganancias** (o de resultados) muestra los **ingresos** y los **gastos** de un periodo y su diferencia, el **resultado**. Las pequeñas empresas usan versiones **abreviadas**; aquí, un cuadro simplificado: ventas, coste de ventas, personal, otros gastos, amortización, gastos financieros e impuesto. Tres **ratios** resumen las cuentas. La **liquidez** (activo corriente entre pasivo corriente) mide si puedes pagar las deudas a corto plazo. El **endeudamiento** (pasivo total entre total del balance) mide cuánto de lo que tienes es de otros. La **rentabilidad** (resultado entre patrimonio neto) mide lo que gana cada euro de los socios.

Caso · Leer las cuentas de una tienda de Ceuta

Una tienda de moda de Ceuta presenta estas cuentas del año. Se aplica, como tipo de ejemplo, el 25 % del impuesto sobre sociedades (el real depende de la entidad) y la bonificación del 60 % por rentas obtenidas en la ciudad. Datos ficticios.

Balance	Importe	Cuenta de resultados	Importe
Activo no corriente	22.000 €	Ventas	150.000 €
Activo corriente	18.000 €	Coste de ventas	−96.000 €
Patrimonio neto	22.000 €	Personal, otros y amortización	−49.000 €
Pasivo no corriente	9.000 €	Resultado de explotación	5.000 €
Pasivo corriente	9.000 €	Gastos financieros	−1.000 €
Total	40.000 €	Impuesto (1.000 € menos 600 €)	−400 €
		Resultado del ejercicio	3.600 €

Paso 1. Liquidez: 18.000 : 9.000 = 2,0. Tiene dos euros de activo corriente por cada euro de pasivo corriente (parte son existencias o cobros pendientes). Con B2 y B3 como activo y pasivo corrientes: =B2/B3. **Paso 2.** Endeudamiento: (9.000 + 9.000) : 40.000 = 45 %. La rentabilidad: 3.600 : 22.000 = 16,4 %. El margen neto es 3.600 : 150.000 = 2,4 %. **Paso 3.** Interpreta: paga sus deudas con holgura y rinde bien, pero su margen es estrecho. Las ratios no se interpretan solas: se comparan con años anteriores y con empresas del mismo sector, y no sustituyen conocer el negocio. Las cuentas también cierran la **visión global** de la empresa, porque cada área deja su rastro en ellas.

Área	Decisión típica	Dónde se ve en las cuentas
Compras y almacén	Comprar más existencias	Existencias y proveedores en el balance
Comercial	Bajar precios	Ventas y margen
Personas	Contratar	Gastos de personal
Finanzas	Pedir un préstamo	Deuda y gastos financieros
Impuestos	Ingresar el IPSI en plazo	Deuda con la Ciudad en el pasivo corriente

REVISA LA IA

Respuesta simulada de un asistente de IA: «La liquidez de la tienda es el activo total entre el pasivo corriente: 40.000 : 9.000 = 4,4, muy alta. El endeudamiento es el pasivo corriente entre el activo: 9.000 : 40.000 = 22,5 %. El beneficio de 3.600 € es el 9 % de lo que han invertido los socios».
Qué comprobar. ¿Qué masa va en el numerador de la liquidez? ¿Qué falta en el endeudamiento? ¿Entre qué se divide el resultado para medir la rentabilidad de los socios?

ACTIVIDADES

9. Calcula la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad de una empresa con activo corriente de 30.000 €, pasivo corriente de 20.000 €, pasivo total de 40.000 €, activo total de 100.000 €, patrimonio neto de 60.000 € y resultado de 6.000 €. Interprétalos.
10. *Amplía.* Resume en dos frases esta noticia inventada y separa hechos y opiniones: «Las pequeñas empresas de la ciudad cobran a sus clientes cada vez más tarde. Un empresario opina que hay que prohibir pagar a más de 30 días, mientras que la patronal cree que es un problema de gestión».

5.5 El sistema tributario

Algunos impuestos se recaudan para ingresarlos, como el IPSI; otros son un gasto de la empresa, como el de sociedades.

Un **tributo** es un ingreso público que se exige por ley para sostener los gastos públicos; se clasifican en **tasas**, **contribuciones especiales** e **impuestos** (Ley General Tributaria, art. 2). Todo impuesto tiene un **hecho imponible** (lo que se grava), un **sujeto pasivo** (quien debe cumplir la obligación), una **base imponible** (a lo que se aplica), un **tipo de gravamen** (el porcentaje) y una **cuota** (base por tipo). Los impuestos **directos** gravan la renta o el patrimonio, como el IRPF de las personas y el impuesto sobre sociedades (IS); los **indirectos** gravan el consumo y, repercutidos, los cobra al cliente quien vende y los ingresa. En la Península y Baleares es el IVA (general, el 21 %); Ceuta y Melilla están fuera de su territorio y tienen el **IPSI**, un impuesto indirecto de carácter municipal que grava la producción, la importación, las prestaciones de servicios y las entregas de inmuebles (Ley 8/1991, art. 1). Los tipos los fija cada ciudad en su ordenanza, entre el 0,5 % y el 10 % (art. 18.1). Consulta el de tu actividad en la ordenanza de tu ciudad: un error de tipo cambia el precio que ve el cliente y la cuota que debes ingresar.

Caso · Una factura con IPSI

Un despacho presta un servicio a un cliente por 1.000 € antes de impuestos. Supón un tipo del 4 % (supuesto de este libro: comprueba el de tu ciudad). Para contrastar, la misma factura con IVA al 21 %.

Concepto	Cálculo	Con IPSI	Con IVA
Base imponible	precio del servicio	1.000,00 €	1.000,00 €
Impuesto	base × tipo	40,00 €	210,00 €
Total de la factura	base + impuesto	1.040,00 €	1.210,00 €

Paso 1. El IPSI de la factura no es un ingreso del despacho: lo recauda para la Ciudad y debe ingresarlo. **Paso 2.** Quien importa mercancías a Ceuta o Melilla paga el IPSI en la entrada, aunque vengan de la Península (art. 5), y en la compra para reventa suele integrarse en el coste, aunque cada operación se analiza por separado.

LA NORMA DICE

«Tendrá una bonificación del 60 por ciento, la parte de cuota íntegra que corresponda a las rentas obtenidas en Ceuta o Melilla por entidades que operen efectiva y materialmente en dichos territorios».
Ley 27/2014, del Impuesto sobre Sociedades, art. 33.1 (BOE-A-2014-12328; consulta: 21/11/2026).

El IRPF prevé una deducción del 60 % sobre la parte de la cuota que corresponde a las rentas obtenidas en Ceuta o Melilla, con los requisitos del art. 68.4 de la Ley 35/2006. Para aplicarla hay que acreditar que la actividad se desarrolla de verdad en la ciudad, así que conserva la documentación que lo demuestre. Estas ventajas no eliminan la obligación de presentar las declaraciones en plazo; el calendario fiscal, con los modelos y las fechas de cada trimestre, está en las páginas finales. Ocultar ventas o no declarar es **economía sumergida**: ahorra hoy, pero puede cerrar el acceso a ayudas y préstamos, perjudica las cotizaciones del personal, que conserva sus derechos y puede reclamarlos, y compite de forma desleal.

TU PROYECTO · P5

Prepara la ficha P5, «Mis números». Incluye la inversión inicial y su análisis (plazo de recuperación y VAN), la financiación elegida (con su cuadro, si es un préstamo), el balance inicial con sus masas y dos ratios previstas, y el calendario de impuestos del primer año con el IPSI y las bonificaciones. Con P3 y P4, es la Entrega 2, «Cómo funciona mi empresa».

ACTIVIDADES

11. Una empresa de Melilla emite una factura por un servicio de 2.500 € antes de impuestos. Calcula el impuesto con un tipo del 4 % y con el IVA del 21 %, y el total de cada una. ¿Quién ingresa cada impuesto?

EL EQUIPO DE VALDELUZ

Beneficio no es banco

Tiago había apilado fichas de colores sobre la mesa de reuniones: un montón pequeño a la derecha, otro más alto a la izquierda. Cuando Aldara entró, estaba quitando fichas del segundo con mucho cuidado, una a una, sin mirar a nadie.

—Cierre del trimestre —dijo—. Estos dos montones son verdad a la vez, y quiero que los veáis antes de que nadie diga una cifra en voz alta. Nayara dejó el café a un lado y Jacobo cerró la carpeta de facturas con un golpe suave, como hacía cuando algo le preocupaba.

Itziar se asomó por encima del hombro de Nayara.

—Vendimos veinticuatro mil euros y gastamos veinte mil. Cuatro mil de beneficio. Es el mejor trimestre que hemos tenido.

—Cuatro mil de beneficio —confirmó Tiago, y empujó cuatro fichas azules hacia el centro—. Ahora abre la cuenta del banco.

Nayara giró el portátil. El saldo era ocho mil euros más bajo que tres meses antes.

—No puede ser —dijo Itziar—. Si hemos ganado, tiene que haber más dinero, no menos. Algo está mal en el banco, o en las cuentas.

—Nada está mal —respondió Tiago—. Las dos cosas están bien contadas. Solo que cuentan cosas distintas.



Tiago explica a Aldara, con dos montones de fichas, la diferencia entre beneficio y dinero en el banco.

—Beneficio no es banco —dijo Tiago—. El beneficio cuenta lo que vendimos y lo que gastamos. El banco cuenta lo que cobramos y lo que pagamos. Estudio Roble nos debe nueve mil euros de este trimestre.

—Pagan a sesenta días —dijo Jacobo—. Lo firmamos nosotros.

—Esos nueve mil están en las ventas, no en el banco. Y hay tres mil más de existencias ya pagadas: Nayara compró más papel del que vendimos.

—Era una oferta del Proveedor Norte —dijo Nayara, un poco a la defensiva—. Si no comprábamos entonces, subía el precio, y pensé que ahorrábamos.

—Puede que acertaras. Pero haz la cuenta: cuatro mil de beneficio, menos nueve mil que no hemos cobrado, menos tres mil de existencias pagadas. Menos ocho mil.

Aldara miró los dos montones un buen rato. Cogió una ficha azul, la sostuvo entre los dedos y la devolvió a su sitio.

—Cuando entré aquí por primera vez, pensé que ganar era tener más dinero cada mes —dijo—. Ahora veo que no siempre es lo mismo, y que por eso las empresas cierran en pleno éxito.

—Cierran sin dinero, aunque vendan —dijo Tiago—. Por eso mido las dos cosas.

—¿Y cuánto tenemos que pagar este mes?

—Nóminas, alquiler y proveedores: unos quince mil. En el banco quedan once. Si Roble paga a tiempo, llegamos con cinco mil de colchón. Si no, nos faltan cuatro mil antes de fin de mes.

—Pidamos un préstamo —dijo Itziar—. Uno pequeño, para dormir tranquilos.

—Doce mil euros a cinco años al seis por ciento son más de dos mil doscientos euros de intereses —respondió Tiago—. Y no arregla la causa: cobramos tarde y compramos de golpe. Quizá lo barato no sea pedir dinero, sino cobrar antes y comprar menos.

—O negociar con Roble —murmuró Nayara.

—Un préstamo no es una mala idea si es para invertir —dijo Aldara—. Nayara habló de la furgoneta. ¿Cuánto tarda en pagarse?

—Tres años y cuatro meses, con seis mil euros de flujo al año —contestó Tiago—. Con una tasa del seis por ciento, el valor actual neto sale positivo, de cinco mil doscientos setenta y cuatro. Pero hoy no hablamos de la furgoneta. Hoy hablamos de si llegamos a fin de mes.

Itziar se cruzó de brazos y no dijo nada.

—Quiero verlo por escrito —dijo Aldara—. Cuánto necesitamos, para qué, durante cuánto tiempo y qué pasa si Roble vuelve a pagar tarde.

Jacobo, que hasta entonces había tecleado en silencio, abrió una carpeta y la dejó junto a los montones de fichas.

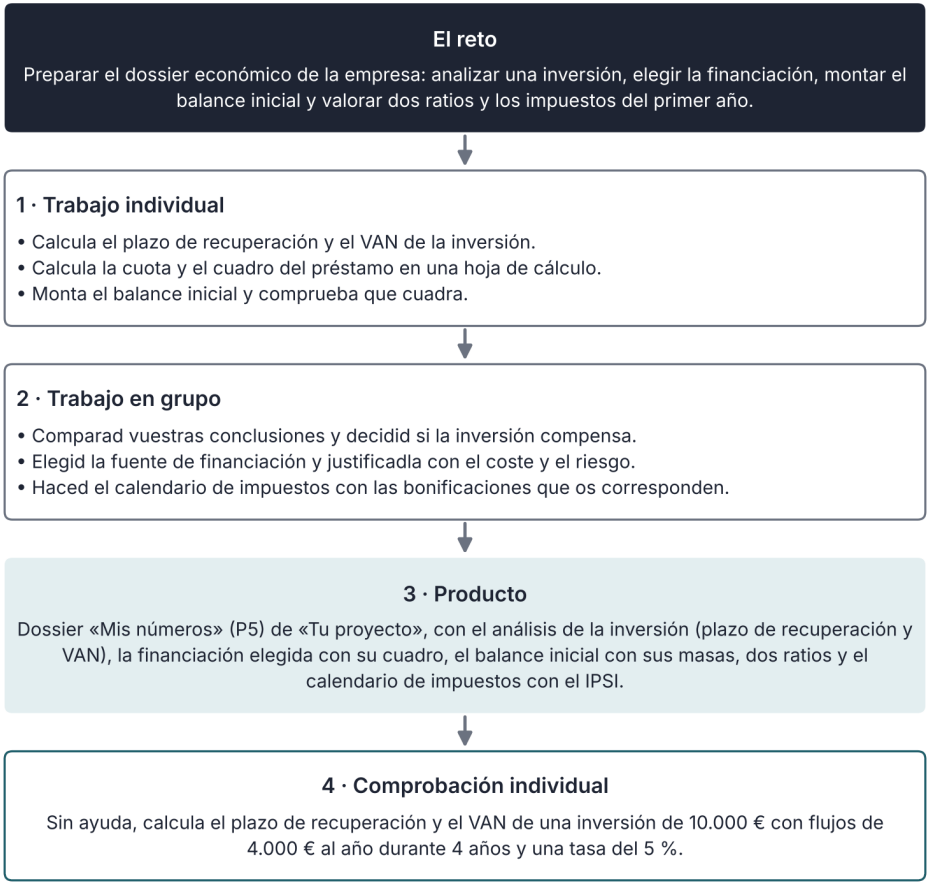
—Y hay otra cosa. Este es el calendario de impuestos del trimestre. Tiene tres fechas, y la primera es dentro de dos semanas. Esos plazos no se negocian: se cumplen o se pagan con recargo.

Nadie lo tocó. Era una carpeta fina, con una pegatina de color en cada fecha, y precisamente por eso pesaba. Tiago miró las fichas azules del centro, tan pocas al lado del otro montón, y Nayara cerró el portátil. En el pasillo alguien preguntó si ya sabían si llegaban a fin de mes.

SITUACIÓN DE APRENDIZAJE

Los números de la empresa

Reto. Preparar el dossier económico de la empresa: analizar una inversión, elegir la financiación, montar el balance inicial y valorar dos ratios y los impuestos del primer año. **Producto.** Dossier «Mis números» (P5) de «Tu proyecto», con el análisis de la inversión (plazo de recuperación y VAN), la financiación elegida con su cuadro, el balance inicial con sus masas, dos ratios y el calendario de impuestos con el IPSI. **Datos.** Inversión de 15.000 €, con flujos de 5.000 € al año durante 5 años y una tasa del 6 %. Préstamo de 9.000 € a 4 años al 6 % anual con cuotas anuales constantes. Capital de los socios: 10.000 €, de modo que los 19.000 € de financiación cubren la inversión y dejan 4.000 € de tesorería inicial. Tipo de IPSI supuesto: 4 %. Puedes usar tu proyecto o el de Nexo. **Comprobación individual.** Sin ayuda, calcula el plazo de recuperación y el VAN de una inversión de 10.000 € con flujos de 4.000 € al año durante 4 años y una tasa del 5 %.



Así se desarrolla la situación de aprendizaje

INFORME

Impuestos propios de Ceuta y de Melilla

Quien monta un negocio en Ceuta o en Melilla paga impuestos distintos de los de la Península: ambas ciudades están fuera del territorio de aplicación del IVA, el impuesto sobre el consumo del resto de España salvo Canarias, y tienen un régimen fiscal propio.

En lugar del IVA existe el Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación, el IPSI. Es un impuesto municipal: lo gestionan las ciudades y cada una fija sus tipos en una ordenanza, que por ley deben estar entre el 0,5 % y el 10 %. Un matiz importante: el IPSI de importación se paga cuando los bienes entran en la ciudad, aunque procedan de la Península, de modo que quien compra para revender suele llevarlo ya en el coste (cada caso se analiza por separado).

Frente al IVA, el efecto en una factura es muy distinto. Por un servicio de 1.000 €, un IVA del 21 % añade 210 €; un IPSI de ejemplo del 4 % añade 40 €. Eso no significa que la carga total sea siempre menor: depende del sector, de lo que se deduce y de lo que se importa. El 4 % del IPSI y el 25 % del impuesto sobre sociedades de este libro son supuestos para practicar, no tipos vigentes para una actividad real.

Hay además ventajas en los impuestos sobre la renta. Las entidades que operan efectiva y materialmente en Ceuta o Melilla tienen una bonificación del 60 % de la parte de la cuota del impuesto sobre sociedades que corresponde a las rentas obtenidas allí: no es un tipo del 60 %, sino un descuento del 60 % sobre esa parte de la cuota. Con un beneficio antes de impuestos de 4.000 € y un tipo de ejemplo del 25 %, la cuota baja de 1.000 € a 400 €. En el IRPF, quien cumpla los requisitos del art. 68.4 puede aplicar una deducción del 60 % a la parte de la cuota que corresponde a esas rentas.

DATO

La bonificación de las cuotas de la Seguridad Social en Ceuta y Melilla es del 75 %: de las aportaciones de la empresa en contratos indefinidos o de sustitución (desde septiembre de 2026) y de la cuota por contingencias comunes de las personas autónomas (desde octubre de 2026), en los sectores y supuestos previstos.
Fuente: Real Decreto-ley 22/2026, arts. 36 y 37 (BOE-A-2026-18429; consulta: 22/11/2026).

Estas ventajas exigen operar en la ciudad y cumplir los requisitos de cada norma, que cambia: consulta la versión vigente. Y una ventaja fiscal no sustituye a un buen negocio: sin ventas ni margen no hay cuota que bonificar.

Para tu proyecto, distingue el impuesto que repercutes del que pagas.

Para pensar: si tu empresa vendiera sus productos también en la Península, ¿qué impuestos indirectos tendría que tener en cuenta?

Fuente: Ley 8/1991 (arts. 1, 3, 5 y 18), Ley 27/2014 (art. 33), Ley 35/2006 (art. 68.4) y Ley 37/1992 (arts. 3 y 90), BOE, texto consolidado (consulta: 22/11/2026).

ACTIVIDADES

12. En el episodio, Tiago dice que «beneficio no es banco». a) Explica con los datos del relato por qué el trimestre da +4.000 € de beneficio y −8.000 € en el banco. b) ¿Qué dos decisiones podrían mejorar la caja sin pedir un préstamo?
13. Compara el coste del préstamo de 8.000 € de la actividad 4 con el de 12.000 € a 5 años al 6 % del caso 5.2: intereses totales y porcentaje que suponen sobre el capital. ¿Cuál cuesta más en proporción y por qué?
14. Revisa esta respuesta simulada de un asistente de IA: «Nexo ha ganado 4.000 € este trimestre, así que su cuenta del banco habrá subido exactamente 4.000 €. Por tanto, no necesita ningún préstamo». a) ¿Qué ha olvidado? b) Calcula la variación real de la caja con los datos del relato.

Documento de trabajo · Balance y cuenta de resultados de una tienda de Melilla (cifras inventadas)

Activo	Importe	Patrimonio neto y pasivo	Importe
Activo no corriente	50.000 €	Patrimonio neto	40.000 €
Activo corriente	30.000 €	Pasivo no corriente	20.000 €
Total activo	(a calcular)	Pasivo corriente	20.000 €

Cuenta de resultados del año

Concepto	Importe
Ventas	120.000 €
Gastos de personal	54.000 €
Compras	36.000 €
Otros gastos y amortización	20.000 €

15. Con los documentos: a) comprueba que el balance cuadra y calcula liquidez y endeudamiento. b) Calcula el resultado antes de impuestos (supón que no hay variación de existencias), el impuesto con un tipo de ejemplo del 25 %, la cuota tras la bonificación del 60 % (toda la renta cumple los requisitos) y el resultado neto. c) Calcula la rentabilidad financiera (resultado neto ÷ patrimonio neto). d) ¿Qué opinas de su solvencia?
16. Una empresa de Ceuta tiene un beneficio antes de impuestos de 8.000 €. Calcula el impuesto con un tipo del 25 % y con la bonificación del 60 % (toda la renta cumple los requisitos). ¿Qué cuota paga y cuánto ahorra?
17. Explica en cinco líneas por qué el IPSI de una factura no es un ingreso de la empresa y qué pasa si no lo ingresa en el plazo.
18. Transferencia individual, sin ayuda: monta el balance inicial de tu proyecto con al menos cinco partidas, comprueba que cuadra y calcula la liquidez (si el pasivo corriente es cero, explica por qué no se puede calcular). Explica en tres frases qué decisión tomarías si fuera menor que 1.

ESQUEMA



RESUMEN

Una **inversión** es un desembolso del que se esperan beneficios durante varios años y se analiza con los **flujos de caja**, el **plazo de recuperación** y el **valor actual neto**: si el VAN es positivo con las hipótesis de flujos y tasa utilizadas, la inversión crea valor, pero conviene valorar también el riesgo. La empresa se financia con **fuentes propias** (capital y beneficios reinvertidos) o **ajenas** (préstamos, líneas de crédito, proveedores); un **préstamo** se devuelve con cuotas que incluyen **intereses** y **amortización**, y el optimismo del plan es un sesgo que se corrige con escenarios prudentes. El **patrimonio** se ordena en **masas** y cumple la **ecuación fundamental**, Activo = Pasivo + Patrimonio neto; todo empresario debe llevar una **contabilidad** ordenada y conservar los documentos seis años. El **balance** y la **cuenta de resultados** permiten calcular **ratios**: la **liquidez** mide la capacidad de pagar a corto plazo, el **endeudamiento** cuánto es de otros y la **rentabilidad** lo que gana cada euro de los socios; ninguna ratio decide sola. Beneficio y dinero en el banco no son lo mismo, porque se cobra y se paga en fechas distintas. El **sistema tributario** distingue **impuestos directos** e **indirectos**; en Ceuta y Melilla el impuesto indirecto es el **IPSI**, cuyo tipo fija cada ciudad entre el 0,5 % y el 10 %. Hay una bonificación del 60 % en el impuesto sobre sociedades y una deducción del 60 % en el IRPF sobre la parte de la cuota correspondiente a las rentas obtenidas allí, y del 75 % en cuotas de la Seguridad Social, todas con requisitos. Cumplir los plazos fiscales, evitar la economía sumergida y comprobar las normas vigentes protege a la empresa. Todo ello alimenta tu ficha P5.



UNIDAD 6

La empresa y su entorno

El equipo de Valdeluz · Abrir la persiana

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar la responsabilidad social de una empresa, valorar sus decisiones desde la ética y reconocer la economía sumergida.
- Describir cómo una empresa puede contribuir a la cultura y a la sociedad y qué es una empresa social.
- Calcular la huella de carbono de una actividad y proponer medidas de economía circular, colaborativa y de publicidad responsable.
- Analizar la igualdad en una plantilla, interpretar una brecha salarial y elaborar un balance social sencillo.
- Valorar el papel de la pequeña empresa en el desarrollo local y en un contexto global, y defender tu proyecto completo en cinco minutos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Es enero en el **CIFP Valdeluz**. El equipo ha terminado el dossier de Nexo y solo falta la defensa ante un tribunal. Celso avisa de que no preguntarán solo por las cifras: querrán saber qué deja la empresa en su entorno, si cumple la ley, cómo trata a su plantilla y qué pasaría si las ventas bajaran. Itziar quiere hablar de crecimiento, Tiago de números, Nayara de residuos, Jacobo de igualdad. Aldara resume: «¿Dejará Nexo la ciudad mejor de lo que la encontró?». Al terminar la unidad sabrás responder a esa pregunta con tres indicadores calculados con tu propio proyecto: empleo, compras locales y emisiones.

PARA EMPEZAR

1. Piensa en un comercio de tu barrio al que le tengas aprecio. ¿Qué te aporta además de lo que vende?
2. Un bar paga a una camarera sin darla de alta en la Seguridad Social. ¿Quién gana y quién pierde con esa decisión, a corto y a largo plazo?
3. ¿Qué es más contaminante: repartir cien pedidos en una sola ruta o en diez rutas distintas? ¿Por qué?
4. ¿Qué dos preguntas incómodas te gustaría hacer a una empresa antes de comprarle algo y qué respuesta te haría desconfiar?



RSC y ética

6.1



Cultura y sociedad

6.2



Circular y huella

6.3



Igualdad y balance social

6.4



Local y global

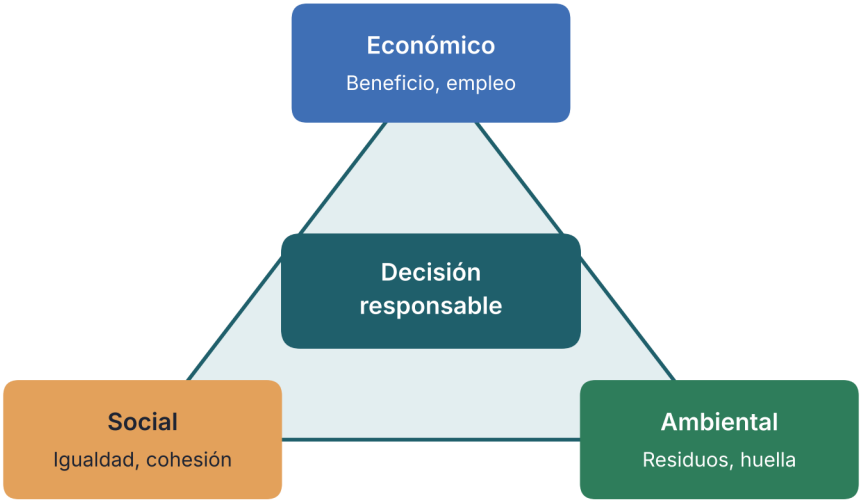
6.5

6.1 Responsabilidad social y ética de los negocios

Una empresa no solo vende: también emplea, compra, contamina y se parece a la ciudad en la que está.

La **responsabilidad social corporativa** (RSC) es el compromiso de una empresa de tener en cuenta, más allá del mínimo legal, el impacto de sus decisiones sobre las personas y el entorno, aunque algunas informaciones sí son obligatorias. Esas personas son sus **grupos de interés**: plantilla, clientes, proveedores, vecindario, administraciones y asociaciones ambientales. La idea del **triple resultado** pide medir a la vez lo económico (beneficio), lo social (empleo, igualdad, cohesión) y lo ambiental (residuos, energía, emisiones). La **ética de los negocios** es el conjunto de valores que guían las decisiones cuando la ley no lo dice todo: honradez, transparencia, respeto y cumplimiento de lo prometido. Muchas pymes la concretan en un **código ético** de una página.

Un código ético útil es corto y comprobable. Dice, por ejemplo, «pagamos a los proveedores en 30 días», «no aceptamos trabajo sin contrato» o «explicamos al cliente de qué está hecho lo que vendemos». Cada compromiso tiene un responsable y una fecha de revisión; si nadie puede comprobarlo, es un eslogan. Piensa en el comercio de tu barrio: sus grupos de interés esperan cosas distintas. La plantilla quiere estabilidad, la clientela quiere precio y confianza, y el vecindario no quiere ruido ni cajas en la acera. La RSC empieza por escuchar: pregunta a cada grupo qué espera de ti y qué parte puedes cumplir de verdad. Revisa el código una vez al año con la plantilla: lo que no se cumple se corrige o se elimina.



Los tres resultados a la vez

Figura 6.1. Triple resultado: económico, social y ambiental

Las sociedades con más de 500 personas empleadas que, además, son entidades de interés público o superan ciertos límites de tamaño deben incluir un estado de información no financiera sobre cuestiones sociales y ambientales (Código de Comercio, art. 49, tras la Ley 11/2018). Una pyme puede hacerlo de forma voluntaria (apartado 6.4).

La **economía sumergida** reúne las actividades legales que se ocultan a la Administración: personas trabajando sin alta, ventas sin factura, pagos en efectivo para no dejar rastro. Quien la practica ahorra hoy, pero pierde: su plantilla ve perjudicadas sus cotizaciones y prestaciones (paro, pensión, baja), las empresas que cumplen compiten en desventaja y los servicios públicos reciben menos ingresos. Una empresa seria también puede caer en prácticas dudosas sin darse cuenta: subcontratar a quien no declara a su plantilla, aceptar un descuento por no pedir factura o pagar horas extra «por fuera». Por eso conviene pedir factura, guardar los justificantes y comprobar que quien trabaja para ti está dado de alta.

La responsabilidad también alcanza a la cadena de proveedores. Si compras un producto muy barato, pregúntate quién lo ha fabricado y en qué condiciones. Una empresa pequeña no puede auditar a todos sus proveedores, pero sí elegir los que le ofrecen garantías, pedir una declaración de cumplimiento y cambiar de proveedor cuando descubre un abuso. Hay límites que ayudan a detectarla: no se pueden pagar en efectivo operaciones de 1.000 € o más cuando una parte actúa como empresa o profesional, ni fraccionarlas para eludir el límite (Ley 7/2012, art. 7), y la Inspección de Trabajo y la Agencia Tributaria cruzan los datos de altas, facturas y declaraciones.

CLAVE · TRIPLE RESULTADO

Una decisión responsable se mide con tres preguntas: ¿gana la empresa?, ¿ganan las personas?, ¿gana el entorno? Si solo gana la primera, la empresa se beneficia de lo que otros pagan.

Caso · Dos empresas de la misma calle

Dos comercios de una misma calle compran por 90.000 € al año. Datos ficticios.

Indicador	Comercio A	Comercio B	Más favorable
Personas empleadas / con contrato indefinido	6 / 5	4 / 1	A
Compras a proveedores locales	36.000 €	9.000 €	A
Reciclaje (% del peso de residuos)	70 %	30 %	A
Precio medio de un producto igual	12,50 €	11,00 €	B

Paso 1. Empleo estable: A, 5 : 6 = 83,3 %; B, 1 : 4 = 25 %. Compras locales: A, 36.000 : 90.000 = 40 %; B, 9.000 : 90.000 = 10 %. **Paso 2.** A deja más empleo y compras en la ciudad y recicla más, pero cobra más caro. Ninguna empresa es buena o mala por una cifra: se valoran varios indicadores y lo que el cliente está dispuesto a pagar.

REVISA LA IA

Respuesta simulada de un asistente de IA: «Nuestra tienda es 100 % sostenible y no genera residuos. Emplea a cinco personas de la ciudad y paga lo mismo a todas, así que no hay brecha salarial. Reduciremos un 50 % las emisiones sin ningún coste».
Qué comprobar. ¿Se puede demostrar «100 % sostenible» (la publicidad engañosa es ilícita)? ¿Pagar igual en puestos distintos significa que no hay brecha? ¿Con qué datos se calcula un 50 % «sin ningún coste»?

ACTIVIDADES

1. Elige un comercio de tu ciudad. Enumera sus grupos de interés y una decisión suya que beneficie a uno y perjudique a otro.
2. Una empresa ofrece a una persona «cobrar la mitad en mano para no pagar cuotas». Explica quién pierde, qué derechos pierde la persona y qué dice la ley sobre los pagos en efectivo.
3. *Amplía.* Redacta en cinco líneas un código ético para tu proyecto con tres compromisos que se puedan comprobar.

6.2 Emprendimiento cultural y social

Hay empresas cuyo producto es una historia, una artesanía o un problema resuelto.

El **emprendimiento cultural** crea empresas que viven de la cultura: artesanía, música, audiovisual, libros, espectáculos, gestión del patrimonio y turismo cultural. Aportan identidad y dan a conocer un territorio. En ciudades con un patrimonio histórico tan visible como las Murallas Reales de Ceuta o Melilla la Vieja, las visitas guiadas, la artesanía y los servicios para quien llega de fuera son una oportunidad. El reto es ganarse la vida sin vender solo a quien visita: la cultura también es del vecindario.

Un ejemplo ficticio: una pareja monta un taller de cerámica en el que fabrica azulejos con motivos de la ciudad, da cursos a vecinos y vende a quienes visitan. Tres fuentes de ingresos (venta, cursos y encargos de otras empresas) reducen el riesgo de depender de una sola temporada. Sus costes principales son el alquiler del local, el horno, la arcilla y su propio tiempo, que casi siempre se olvida al calcular el precio. Si no cobran su trabajo, el negocio no es sostenible aunque parezca que gana. Antes de fijar un precio, suma materiales, alquiler, energía y un sueldo razonable para quien produce, añade el margen y, aparte, el impuesto que repercutirás al cliente. Un buen precio cuenta una historia verdadera sobre cómo se hizo el producto. Un precio demasiado bajo atrae clientela, pero hunde la empresa. Ponle nombre a cada coste.

Las empresas culturales y sociales tienen una dificultad añadida: su valor no siempre se ve en una factura. Un taller que enseña un oficio a jóvenes en riesgo de exclusión produce un beneficio para toda la ciudad, pero ese beneficio no entra en caja. Mídelo con indicadores propios (personas formadas, empleos conseguidos) y explícalo a quien financia.

El **emprendimiento social** crea empresas cuyo objetivo principal es resolver un problema social con un modelo que se sostiene con sus propios ingresos: dar trabajo a personas con dificultades de acceso al empleo, ofrecer cuidados, recuperar objetos para reutilizarlos. Una **empresa social** reinvierte buena parte de sus beneficios en su misión y mide su impacto con indicadores, por ejemplo, el número de personas atendidas o contratadas. Una asociación también puede vender; la empresa social se distingue por su finalidad social prioritaria, su actividad económica sostenible y el destino de sus excedentes. Para pedir apoyo, explica con cifras el problema que resuelves.

ACTIVIDADES

4. Describe una idea de empresa cultural o social para tu ciudad. Indica qué problema resuelve, quién paga, cuánto cobraría y qué indicador usarías para medir su impacto.

6.3 Sostenibilidad: circular, colaborativa y huella de carbono

Una empresa sostenible gasta menos recursos para dar el mismo servicio.

La **economía circular** busca que los productos y los materiales se mantengan en uso el mayor tiempo posible. La ley española ordena actuar sobre los residuos por orden de prioridad (Ley 7/2022, art. 8): prevenir, preparar para reutilizar, reciclar, valorizar y, solo al final, eliminar. La **economía colaborativa** comparte o alquila lo que no se usa todo el tiempo (un local, una furgoneta, herramientas) para que más personas aprovechen el mismo recurso. Una pyme puede aplicarlas con pasos pequeños: reparar antes de sustituir, vender productos de segunda mano, devolver envases, compartir almacén o transporte con un negocio vecino o comprar a granel. Calcula costes e impacto antes de adoptarlas y cuéntalas a la clientela solo si son verdad.

LA NORMA DICE

«Esta Ley tiene por finalidad la prevención y la reducción de la generación de residuos y de los impactos adversos de su generación y gestión [...] con el objeto de, en última instancia, proteger el medio ambiente y la salud humana y efectuar la transición a una economía circular y baja en carbono».
Ley 7/2022, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, art. 1.2 (BOE-A-2022-5809; consulta: 21/11/2026).

La **huella de carbono** es la cantidad de gases de efecto invernadero, expresada en kilos de CO_2 equivalente (CO_2e), que genera una actividad. Se calcula multiplicando un dato de actividad (kilómetros, kilovatios hora, litros) por un **factor de emisión**.

Caso · Huella de carbono de un reparto en Melilla

Una furgoneta de un comercio de Melilla recorre 20.000 km al año. Con un factor ilustrativo de 0,25 kg de CO_2e por km, calcula la huella y el efecto de compartir rutas con otro comercio, que la reduce un 30 %. En la hoja de cálculo, los kilómetros están en B2, el factor en B3 y los resultados en B4, B5 y B6.

Concepto	Fórmula	Resultado
Huella actual	=B2*B3	5.000 kg de CO_2e
Huella con rutas compartidas	=B4*0,7	3.500 kg de CO_2e
Ahorro	=B4-B5	1.500 kg de CO_2e

Paso 1. 20.000 × 0,25 = 5.000 kg, es decir, 5 toneladas al año. **Paso 2.** Con la medida, 5.000 × 0,70 = 3.500 kg; el ahorro es de 1.500 kg. Para una cifra real, indica el combustible, el consumo y el año del factor oficial. Reducir kilómetros también reduce el gasto: si el consumo por kilómetro no cambia, un 30 % menos de recorrido es aproximadamente un 30 % menos de combustible. Anota el ahorro en euros y en kilos de CO_2e y mídelo de nuevo a los seis meses.

La **publicidad responsable** no engaña sobre lo que el producto es o hace. Es ilícita la publicidad engañosa, la desleal y la agresiva (Ley 34/1988, General de Publicidad, art. 3). Decir «ecológico» o «neutro en carbono» sin poder probarlo es una forma de engaño que se conoce como lavado verde. Antes de afirmar algo, guarda el dato que lo demuestra y di qué parte del proceso cubre.

ACTIVIDADES

5. Calcula la huella anual de una furgoneta que recorre 15.000 km con un factor de 0,25 kg de CO_2e por km. ¿Cuánto baja si se reduce un 30 %? Escribe las fórmulas.
6. Un anuncio dice: «Nuestras bolsas son 100 % ecológicas». Indica qué datos necesitarías para comprobarlo y reescríbelo de forma que no pueda ser engañoso.
7. *Amplía.* Propón dos medidas de economía circular y una de economía colaborativa para tu proyecto y calcula con tus cifras el ahorro de una de ellas.

6.4 Igualdad, cohesión y balance social

La igualdad se mide con datos: lo que no se cuenta no se puede mejorar.

La **igualdad de trato y de oportunidades** significa que nadie puede ser tratado peor por su sexo en el acceso al empleo, la formación, el ascenso o el salario. La **brecha salarial** es la diferencia entre lo que cobran de media hombres y mujeres, calculada con datos comparables y expresada como porcentaje del salario medio de los hombres. Las empresas de cincuenta o más personas deben tener un plan de igualdad (Ley Orgánica 3/2007, art. 45.2) y todas deben llevar un registro retributivo con la media y la mediana de salarios por sexo (Estatuto de los Trabajadores, art. 28.2; Real Decreto 902/2020, art. 5). Un plan de igualdad es un diagnóstico de la plantilla con objetivos, plazos y medidas concretas, como selección con criterios iguales, formación y un protocolo contra el acoso. Aunque tu empresa sea pequeña, puedes empezar contando cuántas mujeres y hombres hay en cada puesto y qué cobra cada grupo.

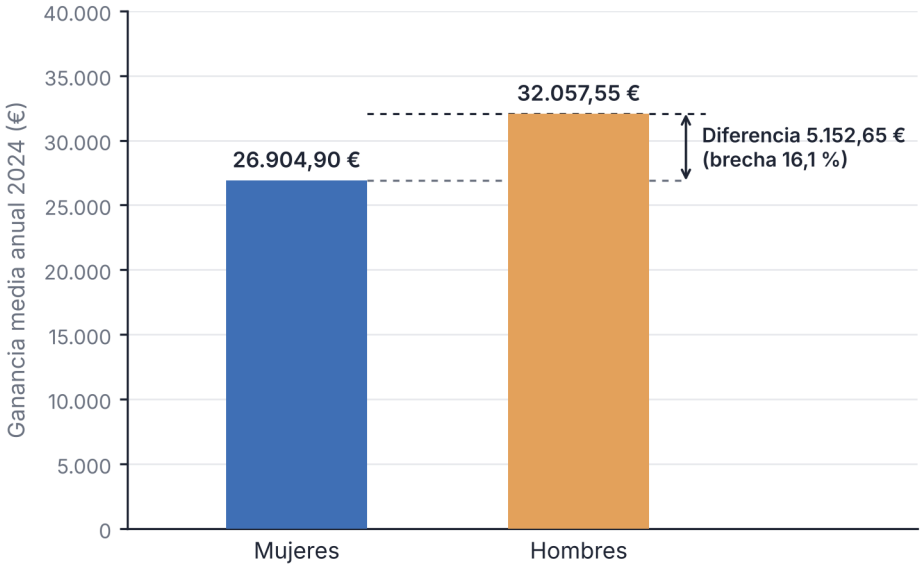
La igualdad abarca más que el sexo. Una empresa inclusiva también piensa en la edad, el origen, la discapacidad y la lengua de quienes trabajan en ella o compran en ella. En ciudades diversas como Ceuta y Melilla, atender bien a toda la clientela es una ventaja.

LA NORMA DICE

«El principio de igual retribución por el mismo trabajo o por un trabajo de igual valor [...] vincula a todas las empresas, independientemente del número de personas trabajadoras, y a todos los convenios y acuerdos colectivos».
Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, art. 4.1 (BOE-A-2020-12215; consulta: 21/11/2026).

DATO

En 2024, la ganancia media anual fue de 26.904,90 € para las mujeres y de 32.057,55 € para los hombres en España. Ellas ganaron 5.152,65 € menos al año: el 83,9 % de lo que ganaron ellos, una brecha del 16,1 % (5.152,65 : 32.057,55).
Fuente: INE, Encuesta Anual de Estructura Salarial 2024, ganancia media anual por sexo (consulta: 21/11/2026).



Media entre trabajos distintos; no compara puestos iguales

Figura 6.2. Ganancia media anual por sexo en España, 2024

Interpreta el dato con prudencia: es una media entre trabajos, jornadas y sectores distintos y no compara a dos personas que hacen lo mismo. La brecha agregada puede reflejar jornada, ocupación y carrera además de discriminación, que la ley prohíbe, y no mide cada causa por separado. La **cohesión social** es el grado en que las personas de una ciudad tienen oportunidades y se sienten parte de ella; una empresa contribuye con empleo estable, formación y cuidado de la plantilla. Las medidas de conciliación, como horarios flexibles dentro de lo posible, permisos y ayuda a quien cuida a familiares, retienen a la plantilla y reducen las bajas. Cuidar a las personas reduce la rotación, y cada baja cuesta tiempo y dinero de selección y de formación.

El **balance social** es un informe sencillo que resume con indicadores lo que la empresa hace por su plantilla y su entorno. Para Nexo, un ejemplo sería: mujeres en plantilla, 2 de 4 (50 %); contratos indefinidos, 3 de 4 (75 %); formación, 96 horas entre 4 personas (24 horas por persona); compras locales, 40 % del importe anual. Se calcula cada año y se compara con el anterior. Lo importante no es que el primer año salgan cifras perfectas, sino que el indicador se mida siempre igual para poder ver si mejora. Si un indicador empeora, la empresa lo explica y fija una medida; si mejora, también debe saber por qué, para mantenerlo.

ACTIVIDADES

8. En una empresa ficticia, ellos ganan de media 1.900 € y ellas 1.700 €. Calcula la brecha salarial en porcentaje. Si tiene 62 personas, ¿debe tener plan de igualdad?
9. Lee este balance social inventado: 20 personas, 8 mujeres, 15 contratos indefinidos, 400 horas de formación, 30.000 € de compras locales sobre 100.000 €. Calcula los cuatro indicadores y di cuál mejorarías primero.

6.5 Desarrollo local y empresa local en el mundo

Una pyme cambia su ciudad con lo que emplea, con lo que compra y con lo que paga.

El **desarrollo local** es el proceso por el que una comunidad mejora su economía y su calidad de vida con sus propios recursos. La pequeña empresa contribuye con **empleo** cercano, **impuestos** que financian servicios, **compras locales** que mantienen a otras empresas y actividad en la calle. El **comercio de cercanía** es el comercio de barrio, con proximidad física y trato directo, que sostiene la vida del vecindario. Su tejido cambia: las compras por internet, los centros comerciales y los alquileres obligan a reinventarse con servicio, especialización o venta mixta. En ciudades pequeñas como Ceuta y Melilla, la frontera, el puerto, el turismo y el sector público marcan el mercado de trabajo y las oportunidades de negocio. Una empresa local puede reforzar su ciudad si compra cerca cuando el precio y la calidad son parecidos, si genera empleo local y formación con selección transparente y no discriminatoria y si colabora con colegios, asociaciones y otros comercios. Su riesgo es depender de un único cliente, un único proveedor o una única temporada, porque un cambio en la frontera o en el transporte afecta a todo el tejido a la vez.

Las entidades locales de apoyo (la Cámara de Comercio de Ceuta o de Melilla, PROCESA, Proyecto Melilla, S. A., los Puntos de Atención al Emprendedor y el SEPE) ofrecen información, formación y ayuda con trámites. Acércate con tu plan en la mano y pregunta qué programas están abiertos hoy. Lleva preparados tus datos principales (ventas previstas, empleo que crearás, inversión necesaria) y una página que explique qué aporta tu empresa a la ciudad, porque en pocos minutos se decide si tu idea merece una cita y un seguimiento posterior. Pide también que te expliquen los plazos y los requisitos por escrito, y apúntalos en tu calendario. Si algo no está claro, vuelve a preguntar: es su trabajo explicarlo. Guarda copia de cada documento.

DATO

A 1 de enero de 2025, el INE contabilizaba 3.236 empresas en Ceuta y 4.396 en Melilla. El comercio, el transporte y la hostelería reunían 1.484 en Ceuta (el 45,9 %) y 2.081 en Melilla (el 47,3 %).
Fuente: INE, Directorio Central de Empresas (DIRCE), empresas por municipio y sector, 2025 (consulta: 21/11/2026).

La empresa local también se mueve en un contexto **global**: compra productos fuera, puede exportar o vender por internet a otros territorios y depende de transportes y fronteras. Una ciudad con puerto y frontera tiene ventajas y costes especiales, y cada decisión (de dónde compras, a quién vendes, cómo llega tu producto) cambia el impacto en la ciudad y en el planeta. Si vendes fuera, comprueba antes los trámites, los costes de envío y quién responde si el paquete llega roto.



CÓMO DECIDIMOS

El exceso de confianza. Quien vende bien en el barrio tiende a pensar que le irá igual de bien en toda España, porque sobrevalora lo que sabe. Antes de ampliar el mercado, prueba con un pedido pequeño y compara los costes de envío, de devoluciones y de captar clientes con lo que ganas.

TU PROYECTO · P6

Prepara la ficha P6, «Impacto y presentación». Incluye la huella de carbono y las medidas, un balance social con cuatro indicadores, la aportación de tu empresa a la ciudad, el plan completo (P1-P6), las diapositivas y dos versiones coherentes: una presentación breve de 60 segundos (pitch) y la defensa completa de 5 minutos.

ACTIVIDADES

10. Con el Dato de este apartado, calcula qué porcentaje de las empresas de Ceuta y de Melilla no son de comercio, transporte u hostelería. ¿Qué dice esto del tejido de cada ciudad y qué no dice?
11. *Amplía.* Resume en tres frases esta noticia inventada y separa hechos y opiniones: «Un comercio histórico cierra tras 40 años. Sus dueños culpan a las compras por internet; un concejal opina que hace falta una campaña de compra local».

EL EQUIPO DE VALDELUZ

Abrir la persiana

El aula olía a café y a rotulador recién abierto. Celso había arrimado las mesas a las paredes y había dejado cinco sillas frente a una sola, la suya, que hoy hacía de tribunal.

—Una única regla —dijo, sentándose—. Cada uno responde por el proyecto entero, no por su parte. Si alguien dice «eso lo lleva Tiago», pierde un punto. Empieza Nayara.

Nayara dejó el dossier cerrado sobre las rodillas.

—¿Cuánto cuesta contratar a una persona?

—Depende del sueldo —dijo, y buscó a Tiago con la mirada. Tiago examinaba el techo con enorme interés—. Es el bruto más las cuotas de la empresa. Con ochocientos euros brutos al mes a tiempo parcial, unos mil sesenta y seis; el coste real depende del convenio y de las bonificaciones.

—Bien. Jacobo: ¿qué impuesto lleva una factura y quién lo ingresa?

—Lo cobra la empresa, pero no es suyo. Lo ingresa en plazo, y si se retrasa, paga recargo. En Ceuta y Melilla no es el IVA, es el IPSI, y el tipo depende del producto; yo lo miraría en la ordenanza de la ciudad antes de fijar precios.

—Bien. Tiago: ¿qué deja Nexo en su ciudad?

—Tres contratos indefinidos de cuatro —contestó Tiago sin dudar—. El cuarenta por ciento del importe anual de compras es a proveedores de aquí. Y el papel que compramos es reciclado en un setenta por ciento. Pero eso mide poco. Queremos medir también la brecha salarial, y que el informe la publique cada año aunque salga mal.

—¿Aunque salga mal? —preguntó Celso.

—Sobre todo si sale mal —dijo Tiago—. Una cifra que solo enseñas cuando es buena no es un indicador: es publicidad.

—Aplausos —dijo Celso, sin sonreír—. Antes de la difícil, una intermedia. Jacobo, vuelves a tener la palabra: ¿qué harías si una clienta te pide la factura «sin IPSI» y te ofrece pagar en efectivo?

Jacobo carraspeó.

—Le diría que no. El impuesto no es un favor que yo pueda perdonar, porque no es mío. Y el efectivo, por encima del límite de la ley, tampoco se puede. Prefiero perder una venta a firmar algo que luego no puedo defender.

—¿Y si es la mejor clienta del trimestre?

—Entonces le explicaría por qué, con calma. Y si se va, que se vaya.

—Ahora la difícil —dijo Celso—. Itziar.

Se hizo un silencio. Celso levantó la mano, despacio, con la palma abierta, como si pidiera la palabra en su propio tribunal.



Celso levanta la mano durante el ensayo de preguntas ante el equipo.

—¿Y si vendéis un veinte por ciento menos?

—Hoy vendemos noventa y seis mil euros al año. Las compras son el cincuenta y cinco por ciento de las ventas y los gastos fijos, veintisiete mil doscientos. Ganamos dieciséis mil. Con un veinte por ciento menos, vendemos setenta y seis mil ochocientos, compramos por cuarenta y dos mil doscientos cuarenta, y ganamos siete mil trescientos sesenta.

—Es más de la mitad menos, pero seguimos ganando. Para llegar a cero, las ventas tendrían que caer aproximadamente un treinta y siete por ciento.

—¿Y qué haríais, entonces?

—Mirar qué clientes se han ido y por qué, comprar menos de golpe y no despedir a nadie antes de agotar lo demás. Y avisaros: Tiago me ayudó con las cuentas, pero ahora las entiendo yo.

—Punto para Itziar —dijo Celso—. Y uno menos para mí: debería haber preguntado a Aldara.

Aldara estaba en la puerta, con una llave colgando de un dedo. Nadie sabía desde cuándo.

—Mañana es la defensa. Venid.

La siguieron hasta el despacho de prácticas, con la persiana bajada desde las vacaciones. Aldara dejó la llave en la mano de Itziar.

—Hoy la abre quien más dudó.

Itziar giró la llave y tiró de la anilla. La persiana subió chirriando y la luz de enero llegó hasta los pies de los cinco.

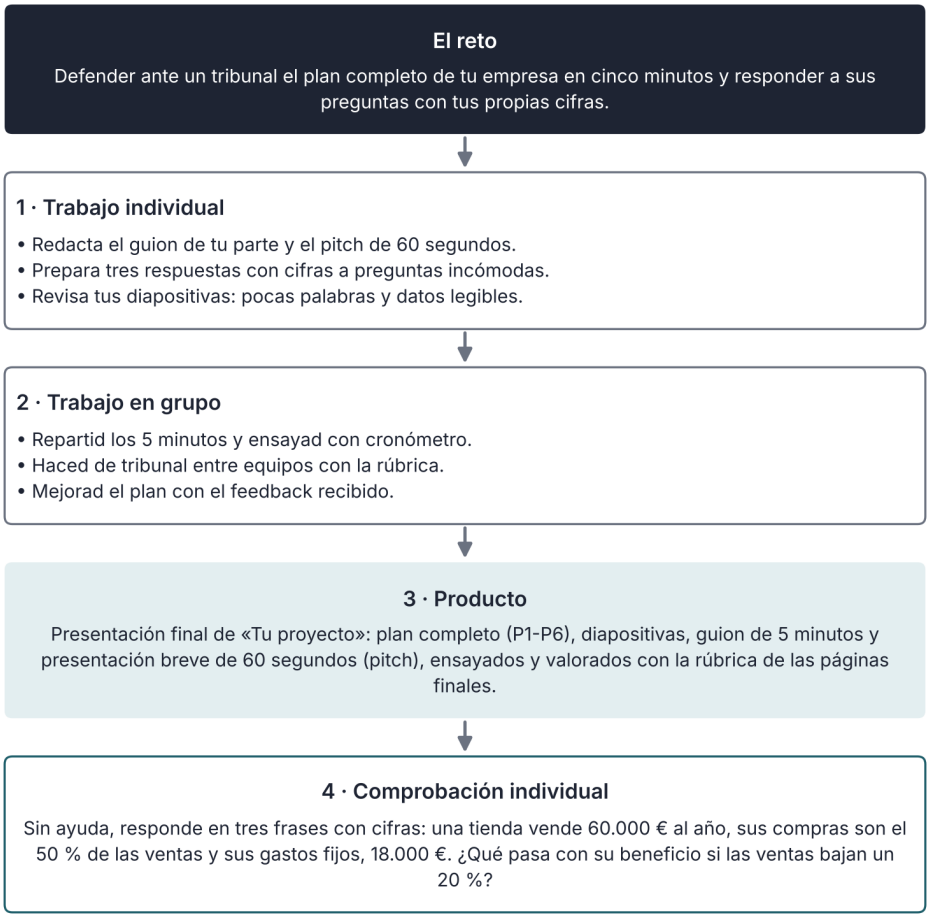
—Pues ya está abierta —dijo Nayara, sonriendo.

Fuera, la ciudad ya había empezado el día.

SITUACIÓN DE APRENDIZAJE

Presentación final

Reto. Defender ante un tribunal el plan completo de tu empresa en cinco minutos y responder a sus preguntas con tus propias cifras. **Producto.** Presentación final de «Tu proyecto»: plan completo (P1-P6), diapositivas, guion de 5 minutos y presentación breve de 60 segundos (pitch), ensayados y valorados con la rúbrica de las páginas finales. **Datos.** Reparto de tiempos orientativo: apertura y problema, 30 s; solución y mercado, 90 s; números y financiación, 90 s; impacto en la ciudad, 60 s; cierre y petición, 30 s (300 s en total). Ritmo: unas 130 palabras por minuto (650 en cinco minutos, con pausas). Puedes usar tu proyecto o el de Nexo. **Comprobación individual.** Sin ayuda, responde en tres frases con cifras: una tienda vende 60.000 € al año, sus compras son el 50 % de las ventas y sus gastos fijos, 18.000 €. ¿Qué pasa con su beneficio si las ventas bajan un 20 %?



Así se desarrolla la situación de aprendizaje

INFORME

Una pyme que transforma su ciudad

La mayoría de las empresas de Ceuta y de Melilla son pequeñas, y lo que hacen cada día pesa más de lo que parece. A 1 de enero de 2025, el INE contaba 3.236 empresas en Ceuta y 4.396 en Melilla. En las dos, casi la mitad pertenecía al comercio, el transporte o la hostelería: el 45,9 % en Ceuta y el 47,3 % en Melilla.

¿Cómo transforma una pyme su ciudad? De tres formas medibles. La primera es el empleo: un contrato indefinido da estabilidad a una familia y cotiza a la Seguridad Social. La segunda son las compras: una parte de lo que un comercio gasta en un proveedor local puede volver a circular entre empresas de la ciudad. La tercera es el modo de operar: cómo reparte, cuántos residuos genera y cómo trata a su plantilla.

Imagina una panadería inventada de una de las dos ciudades, que no es ninguna empresa real. Emplea a nueve personas, siete con contrato indefinido; compra a proveedores locales la mitad de sus 60.000 € anuales; recicla el 80 % de sus envases y reparte pedidos de forma compartida con otro comercio, con lo que reduce la huella de su furgoneta en un 30 %. Sumadas, esas decisiones dejan en la ciudad 30.000 € de compras locales, siete empleos estables y 1.500 kg de CO_2e menos al año con el factor ilustrativo de la unidad (cálculo en el recuadro).

Hay que leer estas cifras con cuidado. Un caso simulado sirve para razonar, no para demostrar que las pymes locales actúen así: habría que medirlo empresa por empresa. Además, una cifra de empresas no dice cuántas personas trabajan en ellas ni cuánto facturan, y parte del gasto en plataformas y proveedores externos sale del circuito local, aunque la venta por internet también puede beneficiar a comercios de Ceuta y Melilla. Por último, no toda actividad local es sostenible.

El papel de una empresa en su ciudad no se mide con un único número, sino con un conjunto de indicadores que cada año se comparan con el anterior. Por eso en esta unidad has construido un balance social y una huella de carbono para tu proyecto.

DATO

Panadería ficticia: 20.000 km × 0,25 kg de CO_2e/km = 5.000 kg; con un 30 % menos, 3.500 kg; ahorro, 1.500 kg.
Fuente: factor ilustrativo del libro (2026), no un dato medio de las panaderías.

Para tu proyecto, elige tres indicadores del balance social y de la huella y anota cómo los medirás cada año.

Para pensar: ¿qué tres indicadores elegirías para decir a tus vecinos qué aporta tu empresa a la ciudad?

Fuente: INE, Directorio Central de Empresas (DIRCE), empresas por municipio y sector, 2025 (consulta: 21/11/2026). La panadería es un caso inventado; los cálculos de CO_2e usan un factor ilustrativo.

ACTIVIDADES

12. En el episodio, Celso pregunta a Itziar qué pasa si venden un 20 % menos. a) Explica con los datos del relato por qué el beneficio no baja un 20 %, sino más de la mitad. b) ¿Qué tres medidas propone Itziar y cuál añadirías tú?
13. Nexo vende 96.000 € al año; las compras son el 55 % de las ventas y los gastos fijos, 27.200 €. a) Calcula el beneficio actual. b) Calcula el beneficio con un 20 % menos de ventas y el porcentaje en que baja. c) Calcula las ventas mínimas con las que no perdería dinero y la caída que suponen respecto a las actuales.
14. Revisa esta respuesta simulada de un asistente de IA: «Si las ventas bajan un 20 %, el beneficio también bajará un 20 %, porque todo es proporcional. Por tanto, el beneficio de 16.000 € pasará a 12.800 €». a) ¿Qué ignora? b) Calcula el valor correcto. c) Redacta la respuesta correcta en dos frases con cifras.

Documento de trabajo · Balance social de una empresa de reparto de Ceuta (cifras inventadas)

Indicador	Año 1	Año 2
Personas en plantilla	25	28
Mujeres en plantilla	15	16
Contratos indefinidos	20	25
Horas de formación	500	700
Kilómetros de la furgoneta	12.000	8.400

15. Con la tabla, calcula para cada año el porcentaje de mujeres, el de contratos indefinidos y las horas de formación por persona. ¿Qué indicador mejora, cuál empeora y qué medida propondrías para este último? Resume el balance en dos frases para los vecinos, con una cifra en cada una.
16. Con un factor ilustrativo de 0,25 kg de CO_2e por km, calcula la huella de cada año y el ahorro. ¿Qué porcentaje menos recorre la furgoneta en el año 2 y cómo podría explicarse?
17. Escribe tres preguntas incómodas que un tribunal podría hacer a tu proyecto sobre su impacto social o ambiental y una respuesta de dos frases con una cifra para cada una. Indica en cuál usarías un dato de tu balance social.
18. Redacta la presentación breve (pitch) de 60 segundos de tu proyecto: ¿cuántas palabras caben a 130 palabras por minuto? Incluye un problema, una solución, una cifra y una petición, y cronométrala en voz alta.
19. Transferencia individual, sin ayuda: describe en cinco líneas cómo contribuye tu empresa a la ciudad, con tres indicadores calculados con tus propios datos y una medida para mejorar uno de ellos.

ESQUEMA



RESUMEN

La **responsabilidad social corporativa** pide medir el **triple resultado** (económico, social y ambiental) y atender a los **grupos de interés**; la **ética de los negocios** guía lo que la ley no dice, y la **economía sumergida** perjudica a la plantilla, a las empresas que cumplen y a los servicios públicos. El **emprendimiento cultural** y la **empresa social** crean valor a partir de la cultura o de un problema social, con un modelo que se sostiene. La **economía circular** prioriza prevenir, reutilizar y reciclar; la **economía colaborativa** comparte recursos; la **huella de carbono** se calcula multiplicando una actividad por un **factor de emisión**, y la **publicidad responsable** no engaña. La **brecha salarial** agregada compara las medias de dos grupos con datos comparables y, por sí sola, no determina si dos personas con trabajo de igual valor cobran distinto; se combate con registros retributivos, planes de igualdad y revisión de los ascensos; el **balance social** resume con indicadores lo que la empresa hace por su gente. La pequeña empresa impulsa el **desarrollo local** con empleo, impuestos y compras locales, y compite en un contexto **global** de compras, envíos y fronteras. Una buena **defensa** del proyecto responde con cifras, reparte el tiempo y admite lo que no sabe. Todo ello alimenta tu ficha P6, que pide un balance social de cuatro indicadores y al menos una medida ambiental cuantificada, y la presentación final: una versión breve de 60 segundos y la defensa completa de cinco minutos.

Herramientas

Plantillas para tu proyecto. Fotocópialas o cópialas en tu cuaderno.

Lienzo de la idea · P1

Complétalo con tu equipo, con datos de tu ciudad y no del caso del libro: una o dos frases breves por casilla. Si falta un dato, escribe cuál. Si una respuesta no cabe, desarróllala en una hoja anexa y anota aquí un resumen. Revísalo tras investigar el mercado.

Casilla	Pregunta que responde	Mi proyecto
Cliente y necesidad	¿Quién tiene el problema y cuántas personas son?	
Mi idea	¿Qué producto o servicio ofreces en tu ciudad?	
Propuesta de valor	¿Por qué te elegirían a ti y no a otro?	
Competencia local	¿Quién hace algo parecido y a qué precio?	
Llegar al cliente	¿Cómo te conocen y cómo reciben lo que vendes?	
Ingresos	¿Qué paga cada cliente y con qué frecuencia?	
Costes principales	¿Qué gastos fijos y variables tendrás?	
Misión, visión y valores	¿Para qué existes, adónde vas y qué no harás?	

Ficha de validación · P1

Antes de gastar, fija qué vas a comprobar y con qué resultado seguirás. Mostrar interés no es pagar: el criterio se cumple solo si aceptan pagar. La primera fila es un ejemplo de Nexo.

Fila	Hipótesis y cómo la compruebo	Criterio para seguir	Resultado (qué pasó)
Ejemplo de Nexo	Los despachos pagarían: diez entrevistas	Al menos 3 aceptan pagar	6 interesados; 3 aceptan pagar
Mi hipótesis 1			
Mi hipótesis 2			

Calendario fiscal del año · P2 y P5

Plazos habituales: confírmalos cada año en la sede electrónica de la Agencia Tributaria y en la ordenanza de tu ciudad. En Ceuta y en Melilla el impuesto indirecto es el IPSI, no el IVA. Anota tu fecha o «no aplica». Las bonificaciones se aplican solo cuando procedan; comprueba los festivos.

Obligación	Cuándo (orientativo)	Organismo	Mi fecha
Retenciones	Modelos 111/115: 1-20 de enero, abril, julio y octubre	AEAT	
Pago a cuenta IRPF	130/131 si procede: 1-20 de abril, julio, octubre; 1-30 de enero	AEAT	
Resumen anual	190 o 180, si proceden: en enero (calendario vigente)	AEAT	
IPSI	Según su modalidad y la ordenanza de tu ciudad	Ciudad	
Cuentas anuales	Formular: 3 meses del cierre; aprobar: 6; depósito: mes siguiente	Registro	
Sociedades (IS)	200: julio (año natural); 202: abril, octubre y diciembre	AEAT	
Seguridad Social	Cuenta ajena: mes siguiente; RETA: mes en curso	TGSS	

Trámites en orden · P2

Numera los trámites de tu empresa en el orden en que los harás y anota el justificante que guardarás.

Trámite	Organismo o quién decide	Orden	Justificante
Forma jurídica	Decide el equipo; orienta el PAE		
Escritura e inscripción	Solo sociedades: notaría y Registro		
Alta censal	Agencia Tributaria		
Alta Seguridad Social	Tesorería General		
Licencia o declaración	Ciudad: según la actividad		
Apertura del centro	Autoridad laboral		
Certificado digital	Entidad emisora		

Factura con IPSI y ficha de existencias · P3

Dos hojas: «Factura» (tipo de IPSI en F1, como %) y «Existencias» (punto de pedido en F1, en unidades); anota esos datos en celdas aparte.

Celda	Qué calcula (y dónde están sus datos)	Fórmula (cópiala tal cual)
Factura D2	Base de una línea	=B2*C2
Factura D10	Base imponible total	=SUMA(D2:D9)
Factura E10	Cuota de IPSI (tipo en F1)	=D10*F1
Factura G10	Total de la factura	=D10+E10
Existencias D3	Saldo tras una entrada o salida	=D2+B3-C3
Existencias E3	Aviso de pedido (punto en F1)	=SI(D3<=F1;"PEDIR";"OK")

Nómina, inversión, préstamo y ratios · P4 y P5

Tipos de cotización y retención: datos del año, en celdas aparte (E1, E2); la base de B7 y B8 es todo B6. Comprueba que ningún denominador sea cero.

Celda	Qué calcula (y dónde están sus datos)	Fórmula (cópiala tal cual)
Nómina B6	Total devengado	=B2+B3+B4
Nómina B7	Cotización del trabajador sobre la base B6 (tipo en E1)	=B6*E1
Nómina B8	Retención de IRPF sobre B6 (tipo en E2)	=B6*E2
Nómina B9	Líquido a percibir	=B6-B7-B8
Inversión B14	VAN: tasa en B11, flujos de los años 1 a 5 en C11:C15, desembolso en B10	=VNA(B11;C11:C15)-B10
Préstamo B3	Cuota mensual: TIN anual en C1, meses en C2, capital en C3	=PAGO(C1/12;C2;-C3)
Ratios B18	Liquidez: activo corriente en B16, pasivo corriente en B17	=B16/B17
Ratios B19	Endeudamiento: pasivo total en B20, activo total en B21	=B20/B21
Ratios B22	Rentabilidad: resultado en B23, patrimonio neto en B24	=B23/B24

Guion de presentación breve (pitch) y defensa · P6

La presentación breve (pitch) cabe en 60 segundos (unas 130 palabras): una frase por parte. La defensa dura 5 minutos (unas 650 palabras como máximo, con pausas): ampliáis cada parte con un dato, un cálculo o una prueba. Los tiempos de la defensa suman 300 s.

Parte	Presentación de 60 segundos	Defensa de 5 minutos	Tiempo previsto
Problema y cliente			30 s
Solución y mercado			90 s
Números y financiación			90 s
Impacto en la ciudad			60 s
Cierre y petición			30 s

Rúbrica de la presentación · P6

Puntúa de 1 (insuficiente) a 4 (excelente; 2 = en desarrollo, 3 = adecuado) tu exposición, la de tu equipo y la de otro equipo, con una prueba concreta para cada nota. Comparad: lo que importa es qué haríais distinto.

Aspecto	Qué se observa en un 4	Yo	Mi equipo	Otro equipo
Contenido	Datos exactos, cálculos coherentes y fuentes			
Estructura	Problema, solución, prueba, petición y tiempo			
Comunicación verbal	Voz clara, vocabulario económico preciso			
Comunicación no verbal	Mirada, postura y gestos al servicio del mensaje			
Herramientas digitales	Diapositivas legibles, imágenes con permiso			
Respuestas	Contesta con datos y reconoce lo que no sabe			
Trabajo en equipo	Todas las personas hablan y se coordinan			

josesande.com