udima
UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID

7.ª edición

Creación y gestión de empresas.

Coordinador:
Pedro Aceituno Aceituno

Ediciones CEF.-

udima
UNIVERSIDAD A DISTANCIA
DE MADRID

7.ª edición

Creación y gestión de empresas.

Coordinador:
Pedro Aceituno Aceituno
Profesor de la UDIMA

CEF.-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Esta obra es fruto del análisis y de los estudios, estrictamente personales, del autor.

Los comentarios que se efectúan a lo largo de este libro constituyen la opinión personal del autor. El autor no aceptará responsabilidades por las eventualidades en que puedan incurrir las personas o entidades que actúen o dejen de actuar como consecuencia de las opiniones, interpretaciones e informaciones contenidas en este libro.

«Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)»

© Edita: CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS
I.S.B.N.: 978-84-454-3139-9

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

SUMARIO

		PÁGINA
Nota a la primera edición		7
Nómina de autores		11
Unidad didáctica 1.	De la idea de negocio al plan de empresa	13
Unidad didáctica 2.	Viabilidad económico-financiera de la empresa	45
Unidad didáctica 3.	Estrategias de mercado y aproximación al marketing	83
Unidad didáctica 4.	La franquicia: otra forma de crear empresa	123
Unidad didáctica 5.	Trámites en la constitución de empresas	151
Unidad didáctica 6.	Obligaciones fiscales	189
Unidad didáctica 7.	Aspectos sociolaborales	253
Unidad didáctica 8.	Casos prácticos de emprendimiento: desde los comienzos hasta la aplicación de las nuevas tecnologías y la internacionalización	277
Índice sistemático		317

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

NOTA A LA PRIMERA EDICIÓN

El manual que tiene ahora mismo en sus manos es el fruto de una larga labor, madurada durante 35 años y cuyo germen hay que buscarlo en los mismos orígenes del CEF. Y es que si ha habido una constante preocupación de las personas que constituimos este centro de enseñanza a lo largo de nuestra ya dilatada trayectoria, esta ha sido la de fomentar en nuestros alumnos la semilla de la «creación y gestión de empresas».

Durante todo este tiempo hemos seguido distintos modelos, pero siempre apoyados en la misma idea: infundir en nuestros alumnos la capacidad creadora empresarial. Así, durante muchos años académicos, la asignatura de creación de empresas era obligatoria en nuestros programas formativos. Si bien es verdad que en algunos momentos nuestra tarea parecía poco menos que «predicar en el desierto». Nuestros estudiantes solían decantarse más por la gestión de empresas, y hasta podría decirse que la figura del creador de empresas, lo que hoy conocemos como «emprendedor», estaba mal vista. En otros momentos, resultaba que la persona admirada socialmente era la especuladora, la que lograba enriquecerse rápidamente practicando la cultura del «pelotazo» y no la que a base de esfuerzo y tesón creaba empresa, empleo y riqueza.

A pesar de las dificultades, en estos 35 años del CEF han surgido de nuestras aulas grandes empresarios y, más frecuentemente, excelentes gestores tanto en las administraciones públicas, como en la empresa privada. Sería de justicia resaltar muchos de estos nombres, pero la lista se extendería demasiado y, sin lugar a dudas, nos dejaríamos en el tintero a muchos merecedores de aparecer en ella.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Sin embargo, sí voy a destacar aquí los nombres de las personas que nos han ayudado en la gestación de este manual y que son los coautores del mismo, dándose la circunstancia de que todos ellos son **antiguos alumnos del CEF**.

En primer lugar, **José Luis López Casero**, que con la gran formación jurídica adquirida en este centro pasó a la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) para dar asesoramiento jurídico a los miembros de la misma, al tiempo que se imbuía de la semilla del emprendimiento. Él ha conseguido despertar y orientar a muchos empresarios desde nuestra asociación (ACEF), dirigiendo el departamento de creación de empresas de la Asociación de Antiguos Alumnos del CEF/UDIMA. Fruto de su experiencia, de aproximadamente 20 años, son las Unidades didácticas relativas a la idea de negocio, estrategia de mercado y franquicia de este manual y, lo que es más importante, la orientación práctica de las otras Unidades al resto de los autores.

Difícil, por no decir imposible, es iniciar un proyecto empresarial sin cuadrar las posibilidades económicas del mismo. Para ello se ha acudido a **José Tovar**, profesor del CEF desde hace cerca de 25 años, y que ha tenido la ocasión de analizar en su larga trayectoria docente muchos proyectos empresariales. En el manual recoge unas pinceladas financieras que todo futuro empresario debe tener en cuenta en su proyecto empresarial.

Además, la creación de una empresa implica una serie de tramitaciones administrativas que, de forma sencilla y casi orientativa, son recogidas en varias Unidades del manual por especialistas muy cualificados de nuestra organización. Así, la Unidad dedicada a los trámites de constitución de empresas ha sido elaborada por **María Teresa Bote García**; la referida a las obligaciones fiscales, por **María José Leza Angulo**, y la relativa a los aspectos sociolaborales, por **Teresa Díez Meriel**.

A decir verdad, son orientaciones prácticas en esta materia, pues cada uno de estos aspectos es tratado en nuestras aulas y textos con mucha mayor profundidad. Pero ahora estamos buscando el motivo para crear empresas, y pretendemos informar de soslayo de los pasos a seguir por el emprendedor, para que conozca los aspectos más relevantes en esos momentos que, muchas veces, son de incertidumbre.

Finalmente, en la última Unidad se recogen una serie de experiencias personales de distintos empresarios, que exponen, en estos casos, sus éxitos y sus dificultades, y puede resultar de interés su lectura y, hasta en muchos casos, seguir su ejemplo.

Es importante resaltar también la labor de **Pedro Aceituno Aceituno**, profesor de la materia en la UDIMA y antes alumno del CEF, por su trabajo de organización y coordinación de las diferentes Unidades que integran este manual.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Por último, es necesario reconocer la importante labor de lectura, y a veces casi de nueva redacción, que Rosa Vega Buendía y María Fernández Fragueiro han realizado desde la editorial del CEF.

No quiero finalizar estas palabras sin agradecer al lector su confianza, así como expresarle mi deseo de que en estas páginas encuentre la determinación necesaria para iniciar su proyecto empresarial. Merece la pena la aventura, y nuestro país, tan necesitado en estos momentos de empresarios valientes y empresas capaces de generar empleo, sin duda lo agradecerá.

Madrid, febrero de 2012

Roque de las Heras Miguel

Presidente del CEF/UDIMA

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

NÓMINA DE AUTORES

ACEITUNO ACEITUNO, PEDRO (coordinador y recopilador de los textos de la Unidad didáctica 8)
Profesor de la UDIMA

BOTE GARCÍA, MARÍA TERESA (Unidad didáctica 5)
Profesora de la UDIMA

CASERO GIMÓN, JOSÉ LUIS (Unidades didácticas 1, 3 y 4)
Socio Director de Grupo Tempo Consultores y Asesores SL

DÍEZ MERIEL, MARÍA TERESA (Unidad didáctica 7)
Gabinete jurídico del CEF

LEZA ANGULO, MARÍA JOSÉ (Unidad didáctica 6)
Gabinete jurídico del CEF

TOVAR JIMÉNEZ, JOSÉ (Unidad didáctica 2)
Profesor del CEF

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

UNIDAD DIDÁCTICA

1 DE LA IDEA DE NEGOCIO AL PLAN DE EMPRESA

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

1. Introducción
2. Características que debe reunir la persona emprendedora y motivos para crear una empresa
3. La elección del proyecto: idea de negocio
4. Análisis previo de viabilidad de una idea de negocio: algunos conceptos generales relacionados con la financiación y la rentabilidad
5. El plan de empresa
    - 5.1. Una primera aproximación al plan de empresa
    - 5.2. Para qué sirve el plan de empresa
    - 5.3. Plan de empresa y viabilidad del negocio
    - 5.4. Los elementos de un plan de empresa
        - 5.4.1. Proyecto empresarial y presentación de los emprendedores
        - 5.4.2. Actividad de la empresa
            - 5.4.2.1. El producto o el servicio
            - 5.4.2.2. El mercado
            - 5.4.2.3. La comercialización del producto/servicio
            - 5.4.2.4. El proceso de producción
        - 5.4.3. Localización de la empresa
        - 5.4.4. Personas que trabajarán en la empresa

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.4.5. Financiación

5.4.5.1. Necesidades económicas del proyecto: recursos propios, recursos ajenos e inversiones

5.4.5.2. Identificación y selección de las fuentes de financiación ajenas al emprendedor: banca, leasing, etc.

5.4.5.3. Plan financiero: previsión de tesorería, cuenta de resultados provisional, balance provisional

5.4.6. Plan de operaciones o de puesta en marcha

5.4.7. Aspectos formales del proyecto

5.4.8. Conclusiones del plan de empresa

LECTURAS RECOMENDADAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Con la ayuda de un lenguaje dinámico y motivador, el objetivo de esta Unidad didáctica es el de proporcionar conocimientos acerca de los primeros pasos y principios a seguir para construir la idea de negocio. Igualmente, es finalidad de esta Unidad mostrar los diferentes elementos que constituyen el plan de empresa, como documento que sirva de tarjeta de presentación del emprendedor y de hoja de ruta para el buen funcionamiento en el mercado de la idea planteada. Por último, también se recomienda realizar una lectura para que el alumno reflexione sobre la originalidad de la idea y los principios a seguir en la construcción de la idea innovadora de cara a que tenga las mayores posibilidades de éxito.

Es probable que algunas partes del contenido de esta primera Unidad resulten bastante familiares a los alumnos, debido a que ya se hayan observado en otras asignaturas del grado; pero se hace necesario rescatar conceptos observados anteriormente, y canalizarlos de forma conjunta hacia el aprendizaje de la creación y gestión de empresas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

1. INTRODUCCIÓN

A la hora de plantearnos la posibilidad de crear una empresa, debemos conocer los aspectos básicos y fundamentales del proyecto empresarial, especialmente la idea de negocio. Qué es lo que queremos hacer o producir, así como cuáles son las características del mercado en el que vamos a desarrollar nuestra actividad, a los efectos de determinar de forma estimativa, con anterioridad a la puesta en marcha, la receptividad que tendrá aquella idea cuando se plasme en una realidad.

Este análisis previo nos permitirá definir el proyecto a la medida de nuestros conocimientos, nuestras aptitudes y habilidades, así como adecuarlo a las posibilidades de nuestros recursos financieros.

Todo proyecto de creación de empresa tiene su origen en una idea que se plantean una o varias personas. Lo primero, y casi podríamos decir que lo más importante, es esa idea de negocio. Pero no es lo más esencial, ya que grandes proyectos empresariales no han funcionado, pese a tener un buen punto de partida.

Por ello, toda persona que quiere crear una empresa ha de estudiar un conjunto de factores, algunos de carácter externo, como es la competencia, y otros de carácter interno, como son las habilidades profesionales y la capacidad financiera.

Todo ello se recogerá en un documento importante para la culminación del proyecto y de la futura empresa: el plan de negocio.

Precisiones

Madurar la idea inicial hasta convertirla en un proyecto escrito que servirá no solo para la concesión de futuras subvenciones y ayudas, préstamos, etc., sino que también servirá al emprendedor para que, una vez que empiece la aventura empresarial, pueda situar su negocio en un marco y contexto racional. Ello nos permitirá valorar toda una serie de variables, como el sector de la pobla-

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

ción al que ese producto o servicio irá dirigido, quién lo diseñará o prestará o qué inversión se requiere. Respecto a este último punto, si el dinero es el talón de Aquiles del sistema, el plan de negocio nos permitirá un análisis y autodiagnóstico realista de las fuentes de financiación que precisamos y con las que podemos contar para la puesta en marcha.

2. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR LA PERSONA EMPRENDEDORA Y MOTIVOS PARA CREAR UNA EMPRESA

La realidad nos muestra que una persona crea una empresa por vocación o por necesidad. En ambos casos, el éxito y el fracaso no dependen tanto del motivo de la puesta en marcha del negocio, sino más bien de la forma de crearlo y de gestionarlo.

En cualquier caso resulta evidente que el futuro creador de empresa ha de ser capaz de descubrir oportunidades, apreciarlas en su justo valor y, fundamentalmente, actuar para aprovecharlas. Para ello debe ser consciente de que, como en otros ámbitos de la vida de una persona, el empresario debe tener o ejercitar una serie de potencialidades y cualidades, tanto de carácter psicológico como de carácter intelectual.

Así, por ejemplo, ha de dotarse, desde un punto de vista psicológico, de grandes dosis de confianza en sí mismo, capacidad para analizar los propios temores, valor suficiente para asumir riesgos, serenidad para afrontar los momentos difíciles (que, créanme, siempre llegarán), ambición para conseguir los objetivos e ilusión por el proyecto.

Junto a estas facultades emocionales, ha de desarrollar las necesarias intelectivas que permitan plasmar en la realidad las actividades de la forma más eficiente. Entre otras: capacidad de organización de todos los recursos, tanto propios como ajenos (no me refiero a los recursos económicos), capacidad de coordinar diferentes medios, tanto humanos como económicos y materiales, y, por supuesto, capacidad de dirigir equipos de personas, para la toma de decisiones, de análisis de la realidad que nos rodea, de innovación y renovación constante, así como de ofrecer a nuestra empresa y a los clientes un valor añadido que mejore la competitividad.

Después de esta visión general de los diferentes elementos que debe reunir una persona que quiera emprender un proyecto empresarial, tenemos que efectuar un análisis de la razón que hace que queramos crear un proyecto empresarial. Ya antes vimos los

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

dos motivos generales (vocación y necesidad), pero dentro de los mismos podemos precisar más, a los efectos de llevar a cabo un autodiagnóstico propio y realista de por qué quiero crear una empresa y que nos permitirá ser realistas y no llevarnos a engaños que podemos pagar muy caro en el medio plazo.

Algunas de las razones más frecuentes por las cuales las personas quieren tener una empresa propia son las siguientes:

- **Obtener el propio puesto de trabajo.** En ocasiones, la dificultad de encontrar un trabajo por cuenta ajena en la especialidad que hemos estudiado o que nos gusta determina que queramos desarrollar un proyecto de autoempleo.
- **Obtener un lucro o un beneficio.** La razón o creencia de que ganaremos más dinero con un proyecto empresarial es un motivo que debemos desmitificar en numerosas ocasiones.
- **Patentar y rentabilizar una innovación tecnológica o un producto o servicio novedoso.** Motivo este que no nos debe llevar al desánimo en el caso de que no tengamos la idea genial. Una buena idea no tiene que consistir en una invención novedosa a nivel mundial.

  La idea en que va a consistir nuestro negocio puede ser el aprovechamiento de huecos de mercado para la prestación o comercialización de un producto o servicio no novedoso.
- **Es un modo de vida que puede atraer, por la autonomía que genera, la no existencia de horarios.** Pero, cuidado, no nos llevemos a engaños, ser empresario significa trabajar por cuenta propia, y, créanme, trabajar se debe trabajar, y mucho, para sacar el negocio adelante. Incluso resulta un elemento importante del éxito del proyecto marcarse a uno mismo horarios de trabajo de forma rigurosa. Es un elemento clave de la organización del proyecto y de la gestión de la empresa.

Precisiones

Seamos realistas. Cualquiera que sea el motivo que nos empuja a crear una empresa, nos encontraremos con una serie de obligaciones y responsabilidades, como son invertir medios económicos, dedicar muchas horas al día, utilizar

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

y organizar recursos humanos, como emplear a nuevas personas, coordinar a la vez todos esos recursos, de manera que se destinen a cumplir los objetivos previamente establecidos, y, por supuesto, el temor latente de no conseguir el éxito en la consecución de nuestro objetivo.

3. LA ELECCIÓN DEL PROYECTO: IDEA DE NEGOCIO

Una de las dificultades que se producen cuando se quiere poner en funcionamiento un proyecto empresarial es que hay emprendedores que se lanzan a la puesta en marcha de negocios que no conocen en profundidad (bien por cuestiones técnicas, bien por desconocimiento del mercado), pudiendo encontrarse con serios disgustos después de invertir y comprometer dinero propio, de la familia o de una entidad bancaria.

Como veíamos antes, no debemos pensar nunca que existen negocios sencillos. Casi nada resulta sencillo, ni cuando se trabaja por cuenta ajena ni cuando se trabaja por cuenta propia.

La elección del tipo de negocio a poner en marcha es el punto de partida de todo proyecto empresarial. La elección de la idea es un factor fundamental dentro del proceso de creación de una empresa y debe ser analizado con atención, no solo antes de la puesta en funcionamiento, como es lógico, sino también durante la vida de la empresa, a los efectos de realizar las adaptaciones oportunas.

Por ello, estar informados resulta esencial. La información y el acceso a la misma es el elemento más valioso que podemos tener. Conocer cuántos competidores tendremos, cuáles son las tendencias empresariales en nuestro territorio, el comportamiento de los consumidores y los elementos que definen el potencial producto o servicio, equivale a estimar y definir sobre un papel las posibles consecuencias de lo que puede ocurrir con nuestro proyecto.

Precisiones

Tampoco nos llevemos a engaño. Estimar es prever un futuro posible. Ello no nos garantiza el éxito de nuestros objetivos, pero sí nos garantiza obviar errores que determinarían el fracaso de nuestro proyecto.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Debemos conocer qué sectores de nuestra economía van a estar en alza y cuáles no, así como la situación del mismo en nuestro más cercano territorio de actuación. Resulta evidente qué tiendas de ropa existen, pero puede suceder que en nuestro barrio no exista ninguna o no exista ropa para un determinado segmento de población (a su vez, puede que en ese entorno no exista un segmento de población potente que determine la necesidad de esa hipotética tienda de ropa).

Son muchos los factores que determinan ese primer arranque de la idea. Por eso, la información es siempre muy valiosa para cualquier persona emprendedora que se inicia por primera vez en la aventura de emprender y poner en marcha un negocio, ya que puede responder a la pregunta de qué negocio pongo en marcha. A veces, no obstante, es mucho más sencillo aparentemente, ya que si decidimos poner en funcionamiento un proyecto empresarial más estandarizado, como, por ejemplo, un despacho de abogados o gestoría de empresas, la cuestión es qué valor añadido puedo ofrecer frente a otros.

Con carácter general, y como señalan numerosos autores, se puede afirmar que la elección de la idea de negocio viene dada por alguno de los siguientes factores:

- Conocimientos técnicos sobre el mercado, sector o negocio concreto.
- Simplicidad del negocio.
- Oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con gran potencial de crecimiento.

Por ello, la vocación o necesidad de poner en funcionamiento el proyecto empresarial ha de estar basada en tener un proyecto real y claro en sus elementos. La persona emprendedora ha de conocer el sector en donde se ha de mover, y además ha de conocer, independientemente de ese sector, una serie de variables de creación y gestión de empresas. Adentrarse en un negocio sin poseer unos conocimientos técnicos y comerciales del mercado es algo que nadie se plantea. En igual sentido, podemos saber cómo fabricar sillas, pero podemos desconocer cómo crear y gestionar una empresa que fabrique y comercialice sillas.

Otro aspecto en el conocimiento de nuestro proyecto empresarial es cuantificar adecuadamente su tamaño, y no solo acorde con el mercado, sino también teniendo en cuenta nuestras posibilidades. Existe un principio que no se ha de olvidar: nacimiento y crecimiento racional de la empresa.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

Esté atento a la realidad económica y empresarial de su entorno. Lea prensa y revistas especializadas, acuda a jornadas empresariales y, sobre todo, escuche.

Para dotar de esa racionalidad a nuestro proyecto empresarial, a continuación se exponen una serie de aspectos generales que pueden hacer viable nuestra idea de empresa, observando las posibilidades económicas que tenemos de llevarla a cabo para que proporcione los rendimientos suficientes que la hagan sostenible en el tiempo.

4. ANÁLISIS PREVIO DE VIABILIDAD DE UNA IDEA DE NEGOCIO: ALGUNOS CONCEPTOS GENERALES RELACIONADOS CON LA FINANCIACIÓN Y LA RENTABILIDAD

Antes de lanzarnos a la aventura empresarial, debemos analizar los factores personales que nos afectarán. Y ello teniendo en cuenta que cada persona y situación es diferente. Pero no dejemos de tener presente el ánimo, la ilusión, la capacidad de sacrificio, la confianza en uno mismo, la necesidad real de ingreso, el tiempo que seremos capaces de soportar las situaciones difíciles y cierta resistencia a la frustración.

La creencia en el éxito del proyecto empresarial no significa que el mercado vaya a acompañarnos en dicho camino. Los índices de supervivencia de los proyectos empresariales iniciados en nuestro país no son siempre alentadores. No son más que cifras, pero la diferencia entre estar en un lado u otro de esa cifra es una cuestión que sí nos afecta y que va a depender de factores basados en el qué se va hacer, cómo se va a hacer y quién lo hace. No lo olvide.

El otro pilar fundamental, además de los conocimientos técnicos y cualidades psicológicas que debe tener el empresario para el desarrollo de su proyecto, es el dinero. Cada proyecto tiene unas necesidades, y, como señalábamos anteriormente, en ocasiones lo adecuado es cuantificar el tamaño de nuestro proyecto, ya que en función de ello las necesidades de financiación serán mayores o menores.

Si la idea de negocio es necesaria o útil para los consumidores, tendremos parte del camino andado. Pero no hay que olvidar si se puede vender y cómo se puede hacer. Por ejemplo, puede que se preste el servicio por una administración pública y que exis-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

tan restricciones legales, o bien algo tan simple como la existencia de unas necesidades de comercialización o distribución que debamos tener en cuenta y controlar. Podemos descubrir que carecemos de los conocimientos técnicos y que precisamos a otras personas para apoyarnos, lo cual hace que nuestro proyecto se vea condicionado por «otros».

Pero, como veíamos, algo que suele condicionar habitualmente nuestra idea es el dinero, así como la capacidad de arriesgarlo. Por ello es fundamental realizar un presupuesto económico exhaustivo de las exigencias del negocio, en su constitución y arranque y, sobre todo, durante ese periodo en el cual no produce ingresos suficientes para cubrir sus propios gastos.

Piense en algo tan sencillo como el dinero que tiene, reste la cantidad que va a invertir, los gastos a los que ha de hacer frente, el dinero que necesita para vivir, y analice el resultado. Entonces verá si precisa financiación y en qué cantidad, estimativamente.

Precisiones

Un dato que se olvida por parte del emprendedor a la hora de crear la empresa es la «necesidad» que tiene el empresario de fijarse un salario, por muy pequeño que este sea al principio, y de poner los medios necesarios tanto para proveerlo en el plan de negocio como a la hora de ponerlo en práctica.

Existen diferentes modalidades para obtener fondos económicos para la puesta en marcha de un negocio y para garantizar su mantenimiento, todos ellos con sus ventajas e inconvenientes.

- **Fondos propios.** Lo que tiene el emprendedor. Supone capacidad de riesgo, y, aunque son los que menor coste financiero tienen, pueden representar una primera barrera que hay que asumir como generadores del proyecto. El recurrir a capital familiar puede suponer, además, una carga emocional que también hay que tener en cuenta.
- **Las ayudas y subvenciones que diferentes administraciones públicas pueden ofrecer a la puesta en marcha de proyectos empresariales.** Existen distintos tipos de ayudas y subvenciones según la persona a quien se destinan y el objeto de cada una. Habitualmente se destinan para apoyar a determinados colectivos o modalidades empresariales (por ejemplo, economía social –sociedades laborales y cooperativas–). También para determinadas activi-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

dades o servicios (mejora de competitividad o promoción exterior). Existen modos de capitalizar la prestación de desempleo, por ejemplo, cobrarla de una vez, a los efectos de montar un determinado tipo de empresa.

Sin embargo, hay que considerar que, junto con los trámites administrativos que hay que superar, los tiempos en que se recibe este tipo de financiación pueden no cuadrar con los tiempos de puesta en marcha y supervivencia del negocio.

Precisiones

Montar una empresa teniendo en cuenta una subvención no siempre va a ser una «idea adecuada».

- **Fondos ajenos.** Es otra de las vías, de acceso relativamente fácil, pero que supone un coste financiero y un riesgo patrimonial para el emprendedor. Solicitar un crédito para cualquier actuación implica devolverlo y, además, se aumentan los gastos por el cobro de intereses, comisiones y gastos por los préstamos, créditos o arrendamientos financieros concedidos.

Desarrollamos un proyecto empresarial para generar un beneficio bien para ganarnos la vida, bien para incrementar nuestro nivel de vida.

La rentabilidad puede entenderse de varias maneras. Rentabilidad es el dinero que obtenemos de la inversión realizada, ya se haya hecho esta en trabajo, capital, gastos o compras de instalaciones o maquinaria, o en experiencia aportada al negocio. Es la propia persona emprendedora quien debe valorar si ese tanto por ciento de los beneficios (si se obtienen) que recibe es compensación suficiente por el esfuerzo realizado.

Sin embargo, podemos también tener presente la rentabilidad en función del riesgo del negocio, bien por la dificultad del negocio, bien por los cambios repentinos en el mercado.

Igualmente, debemos plantearnos la rentabilidad como la comparación entre el beneficio y el esfuerzo realizado para obtenerlo. Es posible que un negocio obtenga resultados positivos, pero estos pueden ser escasos en relación con la cantidad de tiempo y horas de trabajo que han sido invertidos.

Para observar este aspecto con claridad y todos aquellos que pueden afectar al adecuado funcionamiento de nuestra idea en el mercado, es necesario redactar un documento como el que se expone en el siguiente epígrafe.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5. EL PLAN DE EMPRESA

Una vez que una o varias personas han delimitado la idea, comienza un proceso en el cual ha de estudiarse todo un conjunto de elementos o factores. Estos factores son tanto externos (competencia, demanda, etc.) como internos (capital inicial, capacidad personal, etc.). La culminación del análisis de todos los factores que pueden influir positiva o negativamente en nuestra idea es el plan de negocio o plan de empresa.

El plan de empresa tiene, por tanto, esa vertiente de plan estratégico, de fijación de objetivos y acciones para conseguirlos, así como herramienta de análisis de viabilidad de un negocio y como carta de presentación ante nuevos socios, administraciones públicas y posibles clientes o financiadores. También puede ser un elemento para cualquier empresario que quiera analizar su negocio a los efectos de cambiar cualquier elemento que considere preciso.

El plan de empresa es, por tanto, un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Un plan de empresa puede formularse tanto en el momento de la creación de la empresa como si se trata de una empresa ya creada que va a abordar un proyecto de inversión o una modificación estructural.

5.1. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN AL PLAN DE EMPRESA

Hay que diferenciar las distintas partes que componen un plan de empresa. Por un lado, tenemos que remarcar la importancia de todas, y, por otro, tener presente que algunas de ellas, en función de la actividad o producto, no van a tener el peso que podrían tener en otros casos. Entre las mismas y para que sirva de primera aproximación, quedémonos con las siguientes:

- Presentación de promotores.
- Plan de marketing.
- Plan comercial.
- Plan de organización.
- Organización de recursos humanos.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Organización de la producción.
- Plan económico y financiero.
- Plan de inversiones.
- Plan de operaciones.
- Aspectos jurídicos.
- Conclusiones y análisis del riesgo.

5.2. PARA QUÉ SIRVE EL PLAN DE EMPRESA

Lo primero que hay que advertir es que el plan de empresa representa un esfuerzo para el emprendedor o para cualquier empresario que quiera analizar su negocio. Lo cierto es que poner por escrito todas y cada una de las facetas que hemos adelantado siempre representa un esfuerzo añadido, ya que tememos ser sintéticos, o a la hora de describir algo somos parcos en palabras. Y es que es necesario realizar un esfuerzo de descripción de la idea o del negocio, presentándolo de manera atractiva, de la misma forma en que si estuviéramos al otro lado, nos gustaría recibirlo.

El plan de empresa tiene, por tanto, una serie de funcionalidades, como pueden ser las siguientes:

- Presentar el proyecto empresarial a cualquier organismo, entidad o persona con la que nos relacionemos y nos pida una descripción del proyecto. Incluso se puede fragmentar dando una parte del mismo en función de la utilidad que tenga ese interlocutor. Es una buena carta de presentación del proyecto que puede servir, además, para solicitar soporte financiero, buscar nuevos socios y contactar con proveedores. Piense que puede ser clave para presentarlo a entidades financieras a la hora de negociar posibles créditos, demostrando el rigor y la profesionalidad de los emprendedores.
- Poder optar a las ayudas que ofrecen las administraciones públicas, ya que, habitualmente, nos van a pedir un plan de viabilidad y, siempre, la descripción de lo que hacemos o vayamos a hacer.
- El plan de empresa nos sirve para obligarnos a iniciar el negocio con un mínimo de coherencia, a descubrir y corregir fallos en la planificación au-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

mentando las posibilidades de éxito. Es este el momento en el que debemos equivocarnos. Es aquí donde el riesgo se minimiza sobre el papel.

- El plan permite que si son varias las personas que van a poner en marcha el proyecto, se involucren y participen en la elaboración. En este sentido consolida el compromiso y la motivación por llevar a cabo el proyecto.
- Finalmente es la primera prueba de fuego del esfuerzo, de la organización, planificación y rigor del emprendedor.

El plan de empresa nos permitirá descubrir si la idea tiene posibilidades de hacerse real, o, por el contrario, es arriesgada.

A través del plan se deben definir los siguientes aspectos de la empresa, con el máximo detalle posible, entre otros:

- La actividad que queremos desarrollar.
- El mercado al que nos vamos a dirigir y las estrategias que se van a utilizar para introducirnos.
- La competencia existente.
- Los objetivos que se desean alcanzar y los medios que debemos generar para conseguirlos.
- Los recursos financieros que se van a utilizar tanto para la puesta en marcha como para el mantenimiento de la empresa.
- Las fuentes a las que se va a recurrir para cubrirlos.
- Las instalaciones y equipos técnicos necesarios.
- La modalidad legal más adecuada para el arranque del negocio.
- El personal necesario.

5.3. PLAN DE EMPRESA Y VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Los inicios de cualquier empresa parten de imaginar y pensar algo concreto. Ese algo concreto se centra en lanzar un producto o servicio que nadie está comercializando o que está siendo mal comercializado, o que no existe, o que existe, pero se puede mejorar incidiendo en diversos elementos del mismo que lo diferencien, innovando o transformándolo en alguna utilidad que cubra necesidades del mercado.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Las estrategias más frecuentes que debemos manejar para interrelacionarnos con nuestros potenciales consumidores y entrar a competir en el mercado son:

- Precios más competitivos.
- Dar servicios complementarios.
- Dar un mejor servicio o mejorar el producto.
- Estudiar nuevas necesidades que satisfagan el nuevo producto/servicio.

Todos estos elementos, que forman la idea de negocio, deben plasmarse de forma concreta en un plan de empresa que contemple todas las posibilidades y variables del proyecto y analice la viabilidad del mismo.

Un plan general describe globalmente todos los elementos de una empresa o un proyecto, pero, como decimos todos los autores, no debe ser farragoso ni caer en un excesivo detalle. En resumen, debe demostrar la simplicidad y la viabilidad de la idea.

En la práctica, un plan general se puede desglosar en varios planes específicos, con sus consiguientes análisis. El plan general da una perspectiva global clara del contenido del proyecto empresarial que se pretende desarrollar.

Los planes técnicos más frecuentes en el ámbito de la empresa son el plan de viabilidad económica, el plan de viabilidad técnica, el plan comercial o de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de operaciones.

- **Plan de viabilidad económica.** Se analiza la capacidad de generación de recursos suficientes para cubrir los gastos de la empresa, así como la rentabilidad de la inversión realizada.

  Suelen utilizarse varias herramientas de planificación económica y financiera. Las principales son:

  – Cuenta de tesorería. Analiza los cobros y pagos de la caja de la empresa. Su estudio se hace mes a mes o como máximo trimestralmente.

  – Presupuesto económico o cuenta de resultados provisional. Estudia anualmente los ingresos obtenidos por la empresa y los gastos e inversiones a los que se han destinado esos ingresos.

  – Balance provisional. Analiza el equilibrio entre los bienes, el dinero en caja, las mercancías y los saldos de deudores que tenemos y los créditos y saldos acreedores a los que debemos hacer frente.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- **Plan de viabilidad técnica.** Describe el proceso de producción o de prestación de servicio y se analiza la competencia técnica del emprendedor para llevarlo a la práctica.
- **Plan comercial o de marketing.** Analiza la situación del mercado que se desea abordar: análisis de los consumidores de nuestro producto o servicio, los argumentos de venta, las ventajas competitivas de nuestro producto/servicio frente a la competencia, la política de imagen, la publicidad y los canales de comercialización.
- **Plan de recursos humanos y plan de operaciones.** El primero describe el organigrama y la definición de puestos de trabajo, así como las necesidades de contratación.

  El segundo especifica el calendario de puesta en marcha de la empresa, los pasos sucesivos que se van a ir dando para ponerla en funcionamiento y el tiempo y los recursos materiales y personales que se van a invertir en cada paso y los responsables de su ejecución. Muy relacionado con los planes anteriores, se analizan también las necesidades económicas específicas para cada paso.

5.4. LOS ELEMENTOS DE UN PLAN DE EMPRESA

No existe un guion fijo y preestablecido que se deba seguir obligatoriamente a la hora de redactar un plan general de empresa. El plan de empresa, como documento de análisis, debe estar al servicio de la idea de negocio. Por lo tanto, su contenido se adaptará a las necesidades de análisis y presentación del proyecto empresarial.

No obstante, el plan debe contener una información clara y suficiente sobre las diversas áreas y aspectos del proyecto. Los elementos que pueden componer un plan de empresa son los siguientes:

5.4.1. Proyecto empresarial y presentación de los emprendedores

En este apartado se incluirán, de manera general, las siguientes cuestiones:

- Definición de las características generales del proyecto en marcha, a qué nos vamos a dedicar, motivos y razones.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Resumen del proyecto: inversión total, recursos propios y ajenos, proyección de ventas, resultados estimados, localización, etc.
- Presentación de los emprendedores: formación, experiencia empresarial, etc. Perfil profesional de los promotores.

  Siempre que estudiemos la viabilidad de un negocio debemos tener presente un análisis realista de los promotores, de su experiencia y de la experiencia en el sector. Por lo tanto, en este apartado del plan se incluirán a las personas que están detrás del proyecto. Se deben indicar sus:

  – Conocimientos generales y formación.
  – Experiencia profesional y cuantos datos sean posibles para demostrar su competencia.
  – Experiencia empresarial.

  Por supuesto que estos datos son orientativos, pudiendo incluirse otros que puedan resultar atractivos como presentación.

5.4.2. Actividad de la empresa

5.4.2.1. El producto o el servicio

- Definición de las características del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad de la empresa.
- Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.
- Características diferenciadoras respecto a los productos y servicios de la competencia.

Precisiones

Respecto a las características diferenciadoras, debemos convertirlas en ventajas competitivas, recalcando claramente qué nos diferencia de la competencia y nos hace superiores a ellos, bien por precio, calidad, adecuada localización del negocio, red de relaciones que podemos tener en el sector, rapidez en la entrega de los productos/servicios, mayor respeto medioambiental, o mayor capacidad técnica.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto, o la prestación del servicio. Si las hay.
- Protección jurídica. Debemos estar atentos a la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal y normativa correlativa a esta cuestión importante, así como a las normas de protección del consumidor.

5.4.2.2. El mercado

- Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio: dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial.
- Previsión de la evolución del mercado.
- La competencia: identificación de las empresas competidoras, características de las mismas, posición en el mercado, ventajas e inconvenientes del producto o servicio con respecto a la competencia.
- Participación prevista en el mercado.

5.4.2.3. La comercialización del producto/servicio

- Presentación del producto o servicio.
- Determinación del precio de venta.
- Penetración en el mercado. Canales de distribución. Red comercial.
- Marketing.

Precisiones

La actividad comercial de la empresa debe estar dirigida en función de un sistema de técnicas de marketing que, aunque no son una ciencia exacta, son útiles para desarrollar esta labor. El marketing analiza toda una serie de factores interrelacionados, como el producto, la distribución del mismo, la comunicación y el precio. Y, sobre todo, piense en sistemas de visibilidad de la empresa y producto a través de nuevas tecnologías, presencia web de nuestro proyecto, presencia en redes sociales y profesionales que pueden ayudar a lograr presencia en el mercado si se hace de la forma adecuada.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Acciones de promoción: publicidad, catálogos, descuentos, etc.
- Previsión de ventas.
- Garantías, servicio técnico, servicio posventa.

5.4.2.4. El proceso de producción

- Determinación del proceso de fabricación.
- Selección de instalaciones y equipos necesarios.

> **Precisiones**
>
> Han de especificarse con detalle los medios técnicos con los que deberá contar la empresa para ejercer su actividad. Esta descripción de medios tiene una especial importancia en las empresas industriales o las de servicios tecnológicos avanzados. No obstante, en las empresas comerciales o de servicios también es importante prever las necesidades en cuanto a locales, mobiliario e instalaciones. Pero, en ocasiones, la empresa puede plantearse no producir ella misma los productos, sino subcontratar su fabricación a una segunda empresa. Este método de funcionamiento bajo patente o licencia de la empresa promotora puede ser de gran beneficio.

- Aprovisionamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos, etc. Se deben gestionar las compras de manera que en todo momento se pueda disponer de materias primas o productos necesarios, asegurándose de su reposición en plazos concretos y con el menor coste posible. Para ello es necesario seleccionar los posibles suministradores.

  Decidir el volumen de materiales de producción o mercancías que se van a almacenar dentro de la empresa tiene una importancia fundamental, ya que, al tener inmovilizado un material que no es transformado inmediatamente en productos vendibles, es como si se tuviera dinero del que no se percibieran beneficios ni intereses.
- Gestión de *stocks*: materias primas, productos intermedios, productos terminados.
- Control de calidad. Aseguramiento de la calidad. Procesos.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.4.3. Localización de la empresa

- Criterios de localización. La ubicación territorial de nuestra empresa tiene una importancia fundamental tanto por la cercanía con nuestro mercado o líneas de distribución, como por los diferentes costes que puede generar tanto en la ubicación física de la empresa como los originados por el personal contratado.
- Terrenos, edificios, instalaciones.
- Comunicaciones e infraestructura.
- Ayudas públicas para la localización.

5.4.4. Personas que trabajarán en la empresa

- Puestos de trabajo que se van a crear. El tamaño de la empresa está estrechamente ligado a:

  – El tipo de actividad empresarial.
  – El producto o servicio comercializado.
  – El mercado.

  La dimensión óptima de la empresa es la resultante de combinar la atención necesaria a las actividades productivas o de servicio de la empresa en cada momento con un nivel de costes e inversión internos ajustado e inferior al volumen de ventas real, que permitan una amortización y rentabilidad de lo invertido. No podemos ni debemos contratar a mucho personal al inicio del negocio, que es cuando precisamente no tenemos cartera de clientes o aún somos desconocidos en el mercado y, en consecuencia, el ingreso es bajo. La distorsión en la dimensión de una empresa implica fundamentalmente costes superfluos o pérdidas de negocio.
- Distribución por categorías y asignación de responsabilidades. Es necesario analizar cada uno de los puestos de trabajo que precisa la empresa a los efectos de distinguir lo esencial de lo superfluo. Para ello es preciso analizar los mismos y desglosarlos en los siguientes aspectos, como son tareas que debe realizar, funciones y responsabilidades de cada uno, lugar de trabajo, medios de trabajo, herramientas, máquinas y horarios.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Perfiles de las personas que se van a contratar: conocimientos...
- Selección de personal.
- Formas de contratación.
- Previsiones de crecimiento de empleo y formación.

5.4.5. Financiación

Veamos con un poco de detalle este elemento que tanto preocupa a todas las personas que inician un negocio.

5.4.5.1. Necesidades económicas del proyecto: recursos propios, recursos ajenos e inversiones

Para financiar la constitución y las inversiones iniciales de la empresa, los emprendedores pueden contar con un capital propio que han aportado. Sin embargo, este capital inicial no puede cubrir todas las inversiones necesarias. Por ello deben hacer frente al resto de los gastos de puesta en marcha con capital ajeno (préstamos de entidades financieras, ayudas de las administraciones, etc.).

Los emprendedores deben estudiar la mejor oferta financiera existente en el mercado, en función de la conveniencia para su empresa y de los recursos de que se dispone.

Las ofertas más frecuentes son:

- Préstamos bancarios.
- *Leasing.*
- Líneas de crédito.
- Descuento comercial de efectos.

Vistas las diferentes posibilidades, no podemos olvidar que cada una tiene un tipo de condición, y que, en cualquier caso, debemos ser cautos a la hora de definir la cantidad máxima que se debe financiar. En este sentido, aspectos como los siguientes que enumero deben ser previstos dentro de nuestro plan:

- Plazo de amortización (plazo en el que debemos completar el pago de la deuda y sus intereses).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Existencia de un periodo de carencia (si tenemos un periodo entre la concesión del dinero y el comienzo de devolución del mismo, en el cual no estamos obligados a realizar ningún pago a cuenta).
- Tipo de interés.
- Garantías como condiciones que se exigen para la concesión de la financiación (solicitud de avales o la hipoteca sobre algún bien de la empresa o de las personas que lo solicitan).
- Tiempo que tarda la entidad a la que hemos solicitado la financiación en decidir su concesión y en poner el dinero a nuestra disposición.

Estos recursos de financiación tienen que utilizarse para hacer frente a las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto empresarial. Estas inversiones se deben reflejar en el plan de empresa, en concepto de presupuesto de inversiones, y pueden ir desde las más sencillas y de fácil acceso, a las más complejas y caras.

Parte de las inversiones necesarias se dirigirá a la compra de activos permanentes, como, por ejemplo, inversiones en locales, maquinaria, instalaciones, etc.

El resto de las inversiones se destinará a cubrir activos consumibles. Estos activos (materiales) están constituidos por todo lo relacionado con el desarrollo corriente de la actividad empresarial (materias primas, envases, productos listos para la venta, etc.). Es lo que denominamos activo circulante.

5.4.5.2. Identificación y selección de las fuentes de financiación ajenas al emprendedor: banca, leasing, etc.

Entre las fuentes de financiación a las que la empresa puede recurrir están:

- Entidades financieras y bancos.
- Cooperativas de crédito.
- Sociedades de *leasing*.
- Sociedades de *factoring*.
- Aplazamiento de pagos a proveedores.
- Cobro anticipado a clientes.
- Sociedades de capital-riesgo.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.4.5.3. Plan financiero: previsión de tesorería, cuenta de resultados provisional, balance provisional

El plan económico y financiero es la piedra angular que justifica la viabilidad de un negocio. Lo primero que se debe tener muy claro son los datos económicos y gastos de inicio en los que basamos todo el cálculo de resultados del proyecto. Son gastos determinados o de fácil acceso. Ya están ahí. Entre otros podemos señalar un listado de precios y costes a título de ejemplo que puede que se apliquen en su proyecto, pero seguro que hay otros.

- Alquiler de oficinas.
- Suministros básicos de luz, teléfono, agua o gas.
- Salarios medios por puesto de trabajo. Recuerde que debe incluir el suyo propio, como señalábamos anteriormente.
- Costes de Seguridad Social.
- Mercancías y materias primas.
- Embalaje y almacenaje.
- Costes de distribución.
- Limpieza.
- Seguridad.
- Gestoría.
- Seguros.
- Reprografía.
- Gastos de representación (comidas o cenas de trabajo).
- Publicidad.
- Mensajerías.
- Tipos de interés vigentes para créditos, préstamos, descuentos de facturas.
- Otros costes financieros añadidos.
- Coste de impuestos municipales, como el Impuesto sobre Bienes Inmuebles.
- Inflación prevista.
- Porcentaje de impuestos sobre el beneficio.
- Porcentaje de retenciones sobre la facturación.
- Campañas de publicidad y material publicitario, como camisetas, mecheros.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Papelería corporativa, como tarjetas, y papel de la empresa.
- Página web de la empresa.
- Diseño de productos o servicios.
- Registro de marcas y logos.

Una vez recabada toda esta información económica, se determinarán los ingresos (las ventas) que se vayan a tener en el periodo de tiempo sobre el que se analicen las cifras de resultados.

Normalmente, las previsiones de ingresos y gastos se realizan de uno a tres años como mínimo, mientras que las previsiones de ventas se realizan mes a mes de forma habitual.

Precisiones

Los ingresos no serán los mismos cada mes, ya que las ventas son normalmente estacionales. Se venderá más en unos meses que en otros. Y, obviamente, al comienzo del negocio se tienen pocos ingresos y estos deberían ir aumentando poco a poco a lo largo del periodo de tiempo.

Fijados los ingresos, debemos determinar los gastos imputables a los periodos:

- Unos gastos pueden ser fijos, como los gastos derivados de la contratación de trabajadores, el alquiler del local, los costes financieros, los gastos de limpieza.
- Otros gastos serán variables, dependiendo del nivel de actividad desarrollada, como pueden ser el consumo de energía, gastos de transporte, de mercancías compradas, de campañas de publicidad.

Tras determinar los gastos para ese periodo, se realizará el cálculo de diferencia entre ingresos y gastos. Y en función del resultado positivo o negativo, tendremos que adoptar, en su caso, las medidas, que pueden ir desde la reinversión de beneficios, ampliación de capital, solicitud de más financiación o bien determinación de la inviabilidad del negocio.

Asimismo, es preciso determinar la previsión de tesorería, que no es sino una estimación de ingresos y gastos de forma mensual, y el dinero que en este corto plazo precisamos para hacer frente a los pagos más inmediatos.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En función de los resultados de la previsión de tesorería, diseñaremos un presupuesto financiero, que viene a determinar si necesitamos una financiación temporal que cubra necesidades de pagos o no, como, por ejemplo, una línea de crédito.

El establecimiento de este presupuesto financiero, que calcularemos partiendo del presupuesto de pérdidas y ganancias y del presupuesto de tesorería, ha de complementarse con el conjunto de inversiones que va a tener que realizar la empresa en bienes y derechos, tanto materiales como inmateriales, para poder poner en marcha la empresa. Todos estos datos forman el activo del balance.

Frente a él, deberemos determinar las fuentes de financiación que utilizaremos para adquirir y mantener dichos activos, con independencia de que esa financiación sea propia o ajena, y los resultados del ejercicio y su aplicación (a reservas, a nueva inversión o a reparto de beneficios). Este segundo grupo de datos es el pasivo del balance.

Precisiones

Una vez determinados todos estos datos económicos y financieros, obtendremos una serie de cifras que nos indicarán la rentabilidad de la inversión realizada, y cuya lectura por parte del emprendedor ha de ser realista.

5.4.6. Plan de operaciones o de puesta en marcha

Bajo esta denominación, definiremos las actuaciones de puesta en marcha de la empresa, definición del calendario y plazos máximos para la ejecución de cada una de las acciones que componen dicha puesta en marcha.

Poner en funcionamiento un proyecto empresarial consiste en determinar las acciones necesarias para conseguir el objetivo, acciones que, en unos casos, serán dependientes unas de otras para que las siguientes puedan realizarse y, en otros casos, serán independientes, de manera que puedan ejecutarse de forma paralela.

Uno de los riesgos de la puesta en marcha de una empresa es que determinados pasos se vayan dilatando en el tiempo, entorpeciendo o paralizando el desarrollo del proyecto empresarial.

Por ello, una parte importante del plan de operaciones es planificar nuestras acciones en el tiempo, y, en este sentido, resulta prioritaria la plasmación en un calendario.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Ello nos permitirá ver los pasos que tenemos que dar de forma sucesiva o en paralelo para poner en marcha el negocio, permitiéndonos ver de forma realista cuáles son importantes y cuáles son accesorios. Todo ello nos conducirá a tener una fecha estimativa del inicio de nuestro negocio. Y en el desarrollo de este calendario de puesta en marcha, llevaremos una asignación de materiales, recursos económicos y personales, que, a su vez, nos permitirá calcular los costes y la necesaria asunción de pagos en función de los costes.

5.4.7. Aspectos formales del proyecto

Todo plan de empresa debe contemplar una serie de cuestiones relacionadas con la forma jurídica y trámites administrativos, tanto generales como específicos, que puedan afectar a su puesta en marcha o actividad. Resulta posiblemente el aspecto más irrelevante a desarrollar en el plan de empresa, pero igualmente resulta uno de los aspectos más importantes para el emprendedor. Y no anda desencaminado, ya que aspectos como la elección de la forma jurídica, la modalidad empresarial que elegiremos para plasmar en la realidad nuestro proyecto, resulta un aspecto fundamental en la gestión empresarial, ya que no solo se trata de prever y conocer las características de cada modalidad y ajustarla a las circunstancias personales del promotor, sino también de conocer aspectos de gestión, obligaciones formales, repercusión fiscal de los resultados económicos derivados de la actividad empresarial, o cómo afecta el ser empresario a una persona casada.

Precisiones

A partir del momento en que decide crear una empresa e inicia relaciones jurídicas con otras personas, alquilando un local, obteniendo una provisión de material, una exclusiva de distribución, etc., hay que tener presente que es altamente recomendable que refleje por escrito todo acuerdo al que se llegue con esas terceras personas. No se trata de no fiarse de nadie, sino más bien de «vigilar la confianza en el tráfico empresarial». Y qué mejor que reflejar por escrito, al inicio (y al final) de una relación profesional mercantil, las propuestas avaladas por la palabra dada. La mejor prueba de esa buena fe es reflejar por escrito lo acordado. Ello evitará posteriores disgustos, al tener pruebas para reclamar los daños y malentendidos que nos pudieran producir.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.4.8. Conclusiones del plan de empresa

Es conveniente cerrar el plan de empresa con un resumen que recoja las conclusiones de lo analizado anteriormente. Debemos enfrentarnos a la realidad de los medios y capacidades con las que contamos para el desarrollo del proyecto.

Precisiones

Un aspecto fundamental que el emprendedor ha de tener en cuenta es que en todo plan de empresa habrá elementos positivos y negativos, pros y contras. No obvie ni unos ni otros. El plan de empresa ideal, en el que todo es favorable, optimista, positivo, es algo de lo que deberíamos desconfiar en cualquier caso.

Existen numerosos instrumentos que nos permiten, de una forma bastante gráfica o expresiva, determinar el nivel de viabilidad de la empresa y supervivencia futura. Todas estas herramientas no constituyen fórmulas matemáticas que inexorablemente nos encaminan al éxito o al fracaso.

Por el contrario, tienen numerosas lecturas, y, en definitiva, han de recoger de forma textual los factores positivos y negativos del plan. Una de las más utilizadas es el análisis DAFO, que no es sino un análisis crítico del proyecto en que se plasman los pros y los contras del mismo, y que, conforme a su denominación, se incluyen en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

- **Debilidades.** En la primera parte del análisis, expondremos los puntos débiles de nuestro proyecto, nacidos de nosotros mismos, de la situación personal de los socios, de la capacitación técnica y profesional de los emprendedores o de las debilidades financieras del negocio. Tiene, por tanto, un componente interno y no externo.
- **Amenazas.** Comprende las amenazas externas a nuestro proyecto y que pueden derivar de factores ajenos a nosotros mismos, como nueva legislación que afecte al proyecto, cambios en los usos o gustos del consumo, inseguridades en los precios del producto o servicio, etc.
- **Fortalezas.** Se ha de indicar cuáles son los puntos fuertes y ventajosos del proyecto frente a la competencia. Tiene un carácter de presente, partiendo del producto o servicio tal y como lo hemos diseñado.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- **Oportunidades.** En este apartado se describirán las oportunidades del proyecto o de su ampliación, como consecuencia del mismo o su desarrollo. Tiene un carácter de futuro o de previsión de futuro.

La ventaja de esta forma de análisis es su sencillez, consiguiendo plasmar ideas concisas de cara a evaluar la viabilidad del negocio. De esta forma, este análisis se suele encuadrar en una tabla como la que aparece a continuación.

Tabla 1. **Análisis DAFO**

<table>
<tr>
<td>Debilidades. Análisis interno
1.º ¿Tienes problemas de recursos de capital?
2.º ¿Qué factores pueden ser percibidos como una debilidad/carencia por parte de tus clientes potenciales?
3.º ¿Qué factores podrían reducir el éxito de tu proyecto?
4.º ¿Qué se podría mejorar?
Ejemplos:
• Recursos financieros limitados.
• Instalaciones inadecuadas.
• Servicios limitados.</td>
<td>Fortalezas. Análisis interno
1.º ¿Qué ventajas competitivas tiene tu proyecto?
2.º ¿Qué cosas sabemos hacer mejor que cualquier otro?
3.º ¿A qué recursos materiales y humanos tienes acceso?
4.º ¿Qué factores pueden ser percibidos como un beneficio por parte de tus clientes potenciales?
Ejemplos:
• Recursos financieros adecuados.
• Capacidad directiva.
• Equipo cualificado, motivado y comprometido.
• Servicios personalizados.
• Desarrollo de tecnologías novedosas.
• Establecimiento de estrategias de desarrollo y crecimiento.</td>
</tr>
<tr>
<td>Amenazas. Análisis externo
1.º ¿A qué obstáculos se enfrenta tu proyecto?
2.º ¿Qué están haciendo los competidores?
3.º ¿Te pueden surgir nuevos competidores?
4.º ¿Qué disponibilidad de personal cualificado, especializado y/o capacitado existe en el mercado para incorporarse a tu proyecto?
5.º ¿Puede alguna de las debilidades afectar seriamente al desarrollo de tu proyecto?</td>
<td>Oportunidades. Análisis externo
1.º ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
2.º ¿Existe una coyuntura favorable para el desarrollo de tu proyecto?
3.º ¿Qué cambios tecnológicos se están presentando en el mercado?
4.º ¿Qué cambios se están produciendo en la normativa legal y/o política?
5.º ¿Qué cambios se detectan en los patrones sociales y estilos de vida?</td>
</tr>
</table>

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

Ejemplos: • *Debilidad ante competidores con experiencia.* • *Costes tecnológicos elevados.* • *Dificultad para encontrar personal técnico cualificado.*	*Ejemplos:* • *Apoyo institucional.* • *Disponibilidad de ayudas y subvenciones oficiales.* • *Desarrollo de tecnologías novedosas.* • *Suplir necesidades no satisfechas.* • *Ofrecer servicios nuevos e innovadores.* • *Crecimiento del mercado.*

Fuente: Martín Armario, E.; Barrosos Castro, C.; Cossío Silva, F.; Galán González, J. L. y Morales Campos, M. E.: *Manual de creación y gestión de empresas*, Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), 2011.

Precisiones

El plan de empresa debe ser:

- Breve (no más de 40 hojas), aunque dependerá del proyecto.
- Redacción clara y concisa (utilizar esquemas, fotos, gráficos y dibujos explicativos).
- Coherente (todas las partes del plan deben encajar).
- Equilibrado.
- La información que contiene debe ser real, ordenada, actual, contrastada y justificada con cifras reales y actuales.
- Presentación cuidada.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

LECTURAS RECOMENDADAS

Originalidad y principios a seguir en la construcción de la idea innovadora

La originalidad puede derivar de una chispa creativa que ilumina una bombilla en el cerebro, pero esa chispa puede desencadenarse a partir de una reflexión sistemática acerca de las cuestiones básicas que definen un negocio.

En ocasiones, esta reflexión versa no sobre un aspecto concreto (el «quién», el «qué» o el «cómo»), sino sobre todo en su conjunto, y se inicia con una pregunta que cualquier empresario debe formularse: ¿cuál es verdaderamente mi negocio? Tal vez esta fue la cuestión que Juan José Hidalgo se formuló cuando transformó su negocio de transporte de viajeros por carretera en una empresa integral de turismo con agencias de viajes (Viajes Halcón), mayoristas de viajes (Travelplan) o compañías de aviación (Air Europa).

Él no consideraba que su negocio fuera el transporte por carretera, sino el turismo o el ocio, y esta concepción condicionó todas sus decisiones posteriores. Si se piensa en abrir un bar, es preciso formularse una pregunta previa: ¿qué negocio se quiere desarrollar? y, por tanto, ¿qué tipo de establecimiento se desea montar: un bar tradicional, un bar de copas, un bar discoteca? Cada alternativa implica un negocio diferente con clientes que tienen necesidades dispares y que exigen un servicio distinto. En resumen, el éxito de una empresa puede venir por una redefinición radical de la concepción que se tenía de una determinada actividad. El ejemplo que se cita a continuación es un claro exponente de este fenómeno.

En los años ochenta, una de las empresas norteamericanas más rentables y que crecía con mayor rapidez no era una compañía de informática o de telecomunicaciones, sino una cadena de peluquerías-barberías, situada en el sudoeste del país. Los dos jóvenes que concibieron y crearon la empresa no habían trabajado antes en el sector. Lo que hicieron fue aproximarse a la actividad y formularse una pregunta simple: ¿cuáles son los factores fundamentales para el éxito de un salón de peluquería-barbería? Ellos determinaron una serie de elementos: la localización del establecimiento, la plena utilización del personal y de las instalaciones, un trabajo normalizado y de alta calidad realizado en un tiempo predeterminado, y que los clientes no tengan que esperar.

Analizaron cada uno de estos factores y los rediseñaron en un establecimiento tipo, tratando de convertirse en los McDonald's de las peluquerías. Así, estudiaron el emplazamiento de las peluquerías más rentables, comprobando que lo que todo el mundo del ramo «sabía» estaba equivocado.

Descubrieron también que los anuncios de treinta segundos en la televisión local era el más eficaz instrumento de promoción. Decidieron, pues, abrir diez o más establecimientos en el área urbana, decisión que les permitió acudir inmediatamente a la televisión local y empezar a obtener beneficios antes de tres meses, en lugar de los acostumbrados tres años. Por último, elaboraron un pro-

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

grama de formación para los directores de establecimiento, aplicaron el análisis habitual de tiempos y movimientos al oficio de barbero, normalizaron la aparentemente inmensa diversidad de estilos de corte y peinado, y redujeron el tiempo necesario para un buen corte de pelo casi en un 60 por 100.

Gracias a ello consiguieron eliminar el tiempo de espera. Sus anuncios dicen: «Si no se le empieza a servir a usted antes de los doce minutos y medio de haber entrado en nuestro establecimiento, le cortamos el pelo gratis».

La creación de una empresa a partir de una idea original supone la presencia de un empresario innovador, que reflexione de forma creativa acerca de algunas o todas las cuestiones señaladas con anterioridad. Esta reflexión debe estar guiada por una serie de condiciones o principios que facilitan el surgimiento de esa innovación y que, de forma esquemática, resume uno de los más famosos pensadores sobre innovación empresarial, Peter Drucker.

- En primer lugar, la innovación o idea original comienza con un análisis de las oportunidades, lo que exige un conocimiento profundo de la realidad y una comprensión amplia de la actividad que se va a desarrollar. Este conocimiento y esta comprensión no se pueden alcanzar desde la atalaya de un despacho alejado del mundo real, sino que, por el contrario, requieren un acercamiento al proceso productivo y a los clientes para observar, preguntar y escuchar.
- En segundo lugar, la innovación o idea original debe ser simple y estar bien centrada. Las cosas complejas son difíciles de comprender y utilizar por el cliente y, por tanto, no las comprará. Una vez que ha identificado una oportunidad, busque formas sencillas de aprovecharla. No pretenda solucionar todos los problemas simultáneamente, céntrese en una cuestión y reflexione sobre la manera más elemental de satisfacer la necesidad del cliente.
- En tercer lugar, las innovaciones más efectivas empiezan siendo pequeñas. No busque la idea grandiosa que va a revolucionar la industria o el mercado y que le va a convertir en millonario de la noche a la mañana.

  La inmensa mayoría de los empresarios más admirados no comenzaron con ideas revolucionarias, sino con ideas pequeñas que supieron desarrollar y perfeccionar.

  La innovación que da lugar a una empresa no requiere ser perfecta, no requiere estar completamente acabada, basta con que sea razonablemente aceptable y se tenga la voluntad de mejorarla. No obstante, aunque una innovación sea pequeña debe siempre aspirar a ser líder en su campo; en caso contrario, probablemente no sea lo suficientemente innovadora.
- En cuarto lugar, no pretenda innovar para el futuro, innove para el presente. Si la innovación no permite una aplicación inmediata, será una idea brillante, pero no dará lugar al nacimiento de una empresa.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

- En quinto lugar, la innovación es trabajo. Ciertamente, la idea original requiere talento, ingenio y predisposición, pero junto a esas cualidades también exige diligencia, constancia y dedicación.
- Finalmente, la innovación está orientada a la sociedad y, en consecuencia, debe estar siempre cerca del mercado, enfocada al mercado y dirigida hacia el mercado.

Fuente: Martín Armario, E.; Barrosos Castro, C.; Cossío Silva, F.; Galán González, J. L. y Morales Campos, M. E.: *Manual de creación y gestión de empresas*, Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), 2011

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARTÍN ARMARIO, E.; BARROSOS CASTRO, C.; COSSÍO SILVA, F.; GALÁN GONZÁLEZ, J. L. y MORALES CAMPOS, M. E.: *Manual de creación y gestión de empresas*, Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), 2011.

«Cuadernos de orientación para el emprendimiento», Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad Autónoma de Madrid, 2008.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

UNIDAD DIDÁCTICA

2 VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

1. Introducción
2. Gestión presupuestaria
3. Fuentes de financiación
    - 3.1. Crédito bancario
    - 3.2. Descuento comercial
    - 3.3. Factoring
    - 3.4. Confirming
    - 3.5. Préstamos
        - 3.5.1. Datos de la operación
        - 3.5.2. Terminología empleada
        - 3.5.3. Clases de préstamos
            - 3.5.3.1. Préstamo lineal
            - 3.5.3.2. Préstamo francés
            - 3.5.3.3. Préstamo francés con Excel
    - 3.6. Leasing
    - 3.7. Renting
4. La cuenta de resultados
    - 4.1. Estructura de la cuenta de resultados
5. El presupuesto de tesorería
    - 5.1. Concepto y funciones
    - 5.2. Estructura del presupuesto

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

La finalidad de esta Unidad didáctica es la de proporcionar los conocimientos básicos de gestión financiera y presupuestaria para la creación y gestión de nuevas empresas, algunos de los cuales ya han sido observados por los estudiantes en otras asignaturas. Al objeto de cumplir con dicho objetivo, la Unidad comienza con la descripción de las interrelaciones entre todos los planes de la empresa que pueden afectar a la gestión presupuestaria. Posteriormente, se exponen las diferentes fuentes de financiación necesarias en la generación y desarrollo de la empresa, la cuenta de resultados y el presupuesto de tesorería. Todo este contenido forma un conjunto que proporciona las respuestas económicas necesarias para hacer viable la idea de negocio dentro del mercado.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

1. INTRODUCCIÓN

Para la puesta en marcha de una empresa se necesitan recursos financieros, tanto para la compra de los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad, como para el normal funcionamiento de esta. Además, el empresario individual o los socios que fundan la empresa carecen de los fondos suficientes para ello. Por tanto, resulta necesario buscar las fuentes de financiación que proporcionen los recursos económicos que se requieren.

No obstante, el aspecto financiero en una empresa no solo consiste en buscar la financiación, sino que, además, mediante una gestión financiera correcta se podrá configurar una estructura económica y financiera adecuada a las características del negocio que permitan alcanzar los objetivos perseguidos de la manera más eficiente posible.

Para ello resulta necesaria la elaboración de un plan económico-financiero en el que se va a mostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial. Cuando se hace referencia a la viabilidad económica, nos referimos a asegurar la capacidad del proyecto para generar una rentabilidad aceptable. Por otra parte, la viabilidad financiera supone la capacidad del proyecto para generar recursos financieros suficientes, de forma que no se planteen problemas de solvencia.

De esta forma, para conseguir que nuestro negocio alcance la viabilidad económica, habrá que estudiar la capacidad del mismo para generar ingresos, así como la cuantificación de los gastos en los que se incurrirá en el desarrollo de la actividad empresarial. El documento en el que se reflejan los ingresos y gastos y, por tanto, el resultado de la actividad, se denomina **cuenta de resultados**. El estudio de la solvencia, por su parte, se centra en estudio de la tesorería, lo que permitirá conocer en todo momento el dinero con el que se cuenta y las obligaciones de pago que deben ser atendidas.

Así pues, la gestión económico-financiera de un negocio abarca los siguientes aspectos de la actividad empresarial:

- **Gestión presupuestaria.** La confección de presupuestos permite cuantificar lo que va a ocurrir en el futuro. De esta manera, la empresa puede anticiparse y tomar las decisiones que considere oportunas. Además, con los

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

presupuestos se puede controlar la evolución de la empresa, mediante la comparación con lo sucedido, posibilitando la adopción de medidas ante las desviaciones que se vayan produciendo.

En la planificación es importante acotar el horizonte de tiempo al que se pretende referir la actuación. En este sentido podemos distinguir entre:

- Planificación a largo plazo o planificación estratégica, cuyo horizonte temporal suele ser de tres a cinco años; pudiéndose llegar, según los casos, hasta los diez o quince.
- Planificación a corto plazo o planificación presupuestaria, cuyo horizonte temporal suele ser el año.
- Planificación inmediata o planificación operativa, cuyo horizonte se acorta aún más, centrándose en el «futuro inmediato».

- **Estudio de las fuentes de financiación.** Una vez calculadas cuáles son las necesidades financieras, el empresario tendrá que describir cómo va a satisfacerlas. El objetivo de este apartado es identificar las alternativas de financiación disponibles y describir cuáles van a ser los recursos financieros del proyecto.

  Existen dos grandes categorías de recursos financieros: la financiación propia (recursos del emprendedor y sus socios) y la financiación ajena (recursos procedentes de otras fuentes).

Financiación	
Financiación propia	Capital
	Reservas
Financiación ajena	A largo plazo
	A corto plazo

- **Realización de proyecciones financieras.** En este apartado se incluyen las futuras cuentas de la empresa: cuenta de resultados y balance. Lo habitual es presentar estos estados financieros para los tres primeros años de actividad del proyecto.

  - Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Constituye la estimación de los ingresos y gastos de la empresa. Los **ingresos** de la empresa proceden de la venta de los productos o servicios de la empresa. Ade-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

más, puede haber ingresos por otras actividades complementarias, como los ingresos financieros, derivados de las inversiones financieras de la empresa. La previsión de ingresos tiene que ser coherente con la previsión de ventas y las decisiones sobre precios recogidas en el plan de comercialización.

Los **gastos** de la empresa surgen por la adquisición de productos o servicios a los proveedores, la remuneración al personal, la compra de suministros o la contraprestación por acciones comerciales. Además, la empresa incurre en gastos financieros por el uso de fuentes de financiación ajena y, eventualmente, puede tener gastos de carácter excepcional.

– Balance previsional. El balance previsto se elabora a partir del presupuesto de inversiones y de la financiación prevista en el propio plan financiero. Recogerá las proyecciones de elementos de activo, patrimonio neto y pasivo en fechas futuras.

- **Presupuesto de tesorería previsional.** El presupuesto de tesorería se elabora a partir de las previsiones de cobros y pagos de la empresa. El empresario debe conocer, además de las ventas, el momento en que las cobrará (al contado, a tres meses, etc.). Y lo mismo sucede con sus gastos: debe saber cuáles tiene que pagar al contado y qué crédito comercial le dan sus proveedores (un mes, tres meses, etc.), cuándo tiene que pagar a sus empleados, a otras empresas, etc.

  Otras fuentes de entrada de tesorería son las aportaciones de los socios e inversores (al comienzo de la vida de la empresa), o las fuentes de financiación externa (préstamos, línea de crédito). Las salidas también se producen por la devolución de las deudas.

  El presupuesto de tesorería recoge las previsiones de entradas y salidas de tesorería a tres años. Al menos para el primer año se debe hacer un desglose mensual.

- **Análisis de la viabilidad del proyecto.** Cuantificación de la rentabilidad y análisis de la solvencia. El plan económico-financiero debe, por último, realizar un análisis de la viabilidad del proyecto, para lo cual es muy habitual el empleo de ratios. Los **ratios** son indicadores de la situación y salud de la empresa, midiendo en cada caso distintos parámetros, como liquidez, rentabilidad o endeudamiento. En todo caso, el cálculo de los ratios de forma aislada no siempre va a ser suficiente como criterio de valoración, sino que es conveniente hacer la comparativa con valores del sector.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Un término muy manejado es el umbral de rentabilidad, también conocido como **punto muerto o punto de equilibrio**; y sirve para relacionar el resultado de la empresa con las ventas de la misma. En dicho momento, la empresa está vendiendo lo suficiente como para no perder dinero, o lo que es lo mismo, el total de ingresos se iguala con el total de gastos y el beneficio de la empresa es igual a cero.

2. GESTIÓN PRESUPUESTARIA

El gráfico de la página siguiente muestra la estructura presupuestaria en una empresa. A través de este esquema se trata de explicar un proceso que tiene por objetivo la elaboración de tres documentos fundamentales para la buena marcha de la empresa:

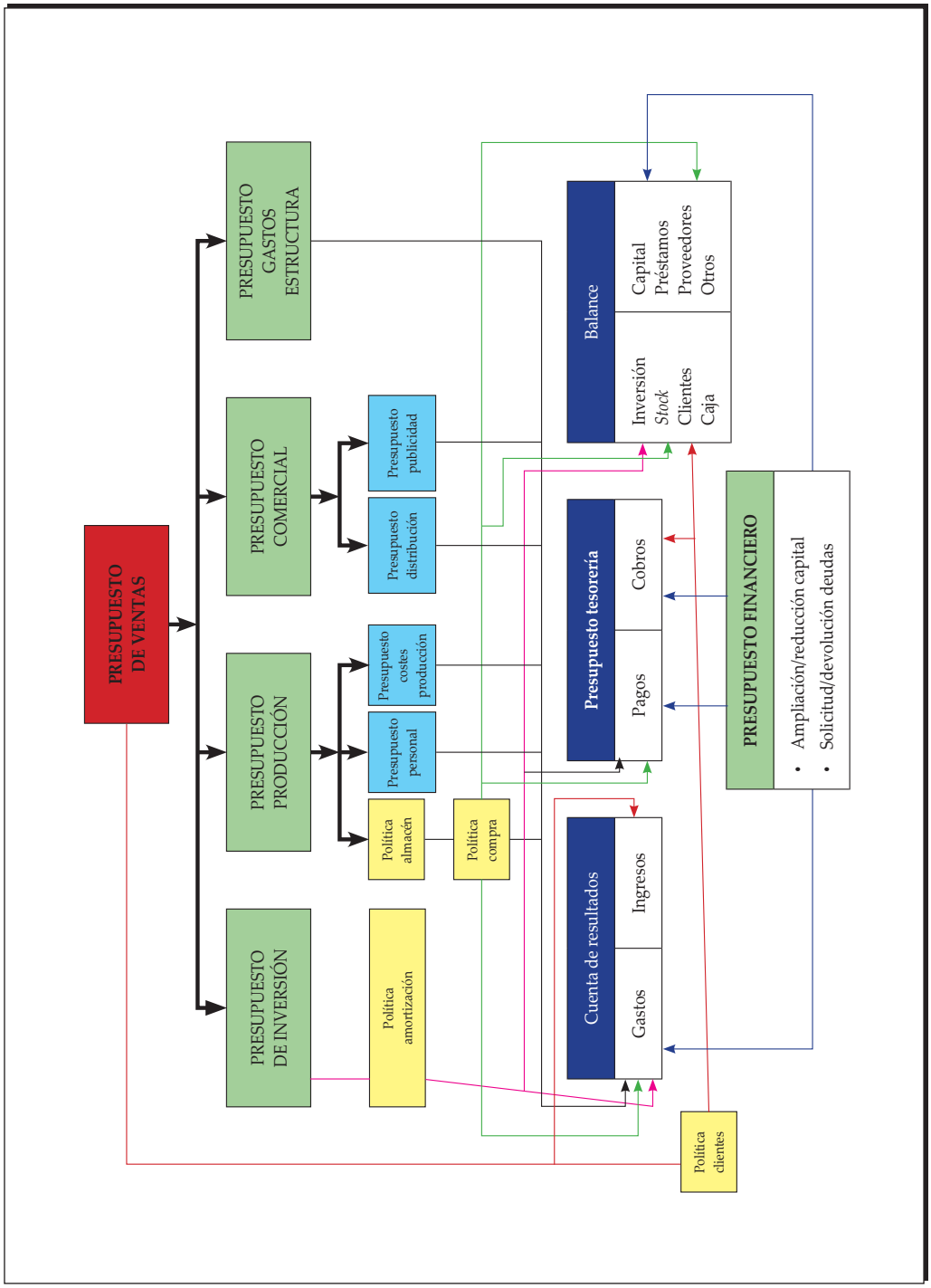
- La cuenta de resultados previsional.
- El presupuesto de tesorería.
- El balance previsional.

El proceso de planificación económico-financiero, esto es, la elaboración de los tres documentos antes mencionados, conlleva una cierta dificultad técnica cuyo detalle solo interesa a los responsables financieros de la empresa. No obstante, es conveniente que los responsables del resto de departamentos sean conscientes de esta labor y de cómo se realiza a fin de evitar los conflictos que puedan surgir entre ellos en el proceso de planificación.

Se puede concluir diciendo que el primer responsable en este proceso de planificación es el director comercial. Si las ventas estimadas no se cumplen, el resto de la planificación se verá alterada. También habría que resaltar la responsabilidad del director de producción, de quien depende que el plan de producción se cumpla de acuerdo con los niveles de calidad, puntualidad y coste previstos.

Será responsabilidad del director financiero actuar como coordinador del resto de departamentos. Además, serán competencias suyas las siguientes: determinar la viabilidad financiera de las medidas adoptadas por los otros responsables, cuantificar el resultado (beneficio o pérdida) de las actuaciones previstas, así como determinar las necesidades de fondos que se precisan para que la empresa pueda funcionar con normalidad y cumplir con sus objetivos.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".



"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

El punto de partida de la planificación económico-financiera de la empresa es el **presupuesto de ventas**. Este se habrá confeccionado de acuerdo con el diseño de la estrategia empresarial y contendrá las cifras de lo que se espera vender y las condiciones en las que está previsto realizar estas ventas. El presupuesto de ventas se relaciona de esta forma con la cuenta de resultados, donde se mostrará el importe de las ventas previstas, con el nivel de detalle que se quiera (por productos, por áreas geográficas, por ejemplo). También tendrá relación con el presupuesto de tesorería, en el apartado de cobros. El importe de los cobros dependerá no solo del volumen de ventas previsto, sino de las condiciones de cobro acordadas. Finalmente, y de acuerdo con la política de cobro elegida, la empresa mantendrá unos activos permanentemente inmovilizados que habrá que financiar y que quedan recogidos en el balance.

De acuerdo con el plan de ventas habrá que instrumentar el **plan de producción**. En este sentido habrá que prestar atención especial a la política de almacén que la empresa quiera desarrollar. Las repercusiones de las políticas de producción tendrán su reflejo en la cuenta de resultados, por el coste de producción en el que se incurra.

Las condiciones negociadas con los proveedores condicionan, por una parte, el flujo de pagos, que se recogerán en el presupuesto de tesorería, junto con las salidas de fondos que supone hacer frente al resto de recursos empleados en la labor manufacturera (sueldos, suministros, etc.). Además, en función del plazo de pago a los proveedores, la empresa contará con una fuente de financiación mostrada en el balance, que al mismo tiempo se constituye en una obligación de pago que habrá que satisfacer cuando venza.

Para conseguir los objetivos de venta y producción serán necesarias determinadas inversiones. De la misma manera, el resto de departamentos van a plantear las inversiones que tienen previsto acometer. Será en el **presupuesto de inversiones** donde se contemplen estas operaciones y su relación con los diferentes documentos previsionales: en el balance, donde figurarán como inversiones que la empresa efectúa; en el presupuesto de tesorería, como una salida de fondos en el momento en el que se produzca el desembolso y, finalmente, en la cuenta de resultados, a través del concepto de amortización contable a medida que dichos activos se vayan usando y vayan contribuyendo a la obtención de ingresos durante su vida útil.

En los presupuestos comercial y de gastos de estructura se mostrarán las políticas que la empresa pretende llevar a cabo en estos departamentos y su reflejo en los diferentes documentos financieros.

El proceso de planificación económico-financiero, esto es, la elaboración de los tres documentos antes mencionados, supone la interrelación del conjunto de decisiones que se adoptan en el seno de la empresa. Hay una relación causa-efecto entre las diferentes deci-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

siones que se van adoptando. Así, el presupuesto de tesorería se verá influido por la forma de pago a los proveedores. A su vez, las condiciones de pago habrá que contemplarlas de acuerdo al plan de compras negociado. Pero el plan de compras depende, a su vez, de las necesidades de material definidas por el plan de producción y, este, por el plan de ventas.

Conviene aclarar, no obstante, que las decisiones que nunca son efecto sino causa lo constituyen básicamente el plan de ventas, las condiciones de cobro a clientes y los niveles de *stocks*. De ahí la importancia del departamento comercial a la hora de realizar la labor de planificación financiera.

La primera fase de la planificación económico-financiera concluye con un análisis de las necesidades financieras de la empresa, con indicación clara de la responsabilidad de cada departamento. La siguiente fase supondrá la implementación de la estrategia financiera que permita obtener los recursos necesarios para atender a las necesidades de tesorería detectadas. Todas estas actuaciones quedarán recogidas en el **presupuesto financiero**.

Finalmente, y a modo de resumen, podemos establecer diferencias entre los presupuestos según la naturaleza de las actividades a las que se refieren, pudiéndose agrupar en tres apartados:

- **Presupuesto de operaciones.** Recoge lo que constituyen las actividades normales de la empresa: ventas de los productos o servicios (presupuesto de ventas); producción –si procede–, compras, etc. (presupuesto de producción); así como el resto de actividades que dan soporte a las anteriores (presupuesto de gastos de estructura).

  Constituye un conjunto de presupuestos que presentan las siguientes características:

  - Cada presupuesto, de una manera más o menos directa, es dependiente de los demás.
  - Deben estimarse a partir del entorno que rodea a la empresa sus objetivos generales y los medios con los que cuenta.
  - Deben ser coherentes entre sí.

- **Presupuesto de inversiones.** Contempla tanto las inversiones como desinversiones que está previsto realizar a lo largo del periodo presupuestado.
- **Presupuesto financiero.** Íntimamente relacionado con los anteriores, permite cuantificar las necesidades de financiación (o excedentes financieros), así como prever la manera de cubrir los déficits y qué hacer con los exce-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

dentes. Se concreta finalmente en el presupuesto de tesorería que, a su vez, permitirá la obtención de los estados financieros previsionales (balances y cuenta de resultados).

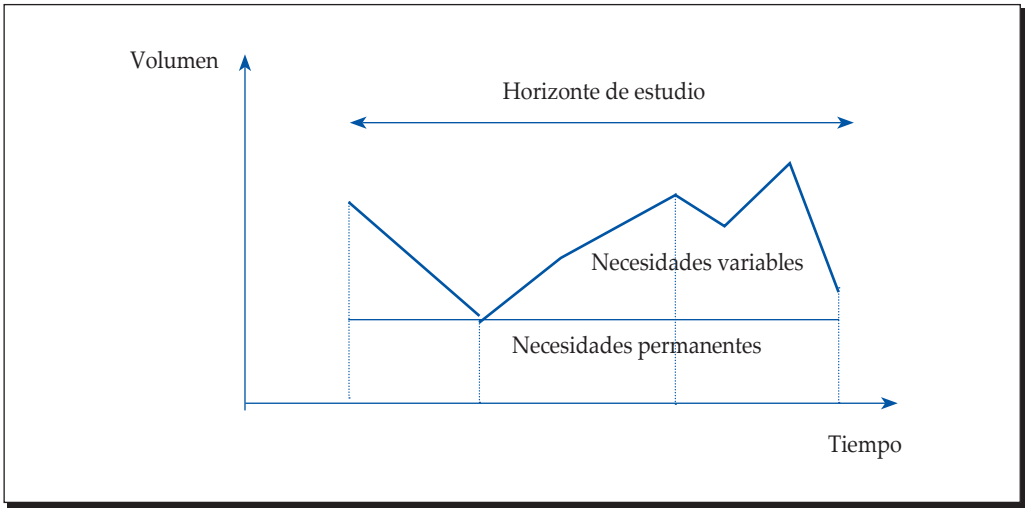
3. FUENTES DE FINANCIACIÓN

El objetivo de este epígrafe es el estudio de los diferentes instrumentos con los que un responsable financiero puede contar a la hora de hacer frente a necesidades de dinero en el desarrollo de la actividad empresarial.

En este sentido, y considerando la idea de la maximización del valor de la empresa como objetivo último de la gestión empresarial, hay que tener en cuenta que la consecución de los fines empresariales exige una adecuada estructura económica e, íntimamente unida y correlacionada, una estructura financiera.

Resulta indispensable el conocimiento de las diversas fuentes de financiación y su correspondiente coste financiero, lo cual nos permitirá analizar, comparar y elegir correctamente la que mejor se adapta a cada circunstancia concreta.

Las necesidades de financiación de la empresa son distintas en cada momento. Estas presentarán la típica estructura de «dientes de sierra» que nos revelan el carácter dinámico de las necesidades en el tiempo y la obligación de adecuarse con el fin de la optimización de los recursos y minimización del coste financiero.



"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Una adecuada financiación de estas necesidades pasa por prestar atención al carácter permanente o variable de las mismas y teniendo en cuenta que la estructura financiera debe considerarse desde una perspectiva dinámica, que pueda adaptarse a las necesidades propias de la empresa así como al entorno.

La selección de una estructura concreta de financiación debe prestar atención a tres aspectos fundamentales:

- **Nivel de endeudamiento.** Se refiere a la proporción de recursos ajenos (deudas) y propios (capital social y reservas) existente, ya que un nivel excesivo de endeudamiento dificulta y en algunos casos impide la solicitud de más financiación bancaria.
- **Equilibrio financiero.** Se trata de garantizar la liquidez de la empresa, permitiendo disponer de tesorería para hacer frente a las deudas a medida que vayan venciendo.

  Es necesario, pues, mantener cierta relación entre la naturaleza de lo que se vaya a financiar y el tipo de financiación que se elija. Así, por ejemplo, no se financiará de la misma forma la compra de una máquina que el pago de una mercancía que necesitamos para nuestra actividad y que, en breve tiempo, cobraremos a nuestros clientes.
- **Adecuada elección.** Necesidad de conocer el funcionamiento de cada fuente financiera, su coste financiero, etc. que nos permita elegir correctamente la que mejor se adapta a cada circunstancia concreta.

Prestando especial importancia a la obligatoriedad de garantizar la liquidez suficiente en la empresa, se trata de disponer de recursos suficientes para hacer frente a la totalidad de necesidades previstas e incluso a las inesperadas, distinguiendo entre:

- **Financiación a corto plazo.** Los denominados créditos de funcionamiento, que incluyen todas aquellas fuentes financieras bancarias habituales en el día a día de la actividad empresarial: crédito bancario, descuento, *factoring* y *confirming*.
- **Financiación a largo plazo.** Incluirá fórmulas de financiación como son los préstamos, *leasing* y *renting*.

A continuación se describen brevemente cada una de ellas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.1. CRÉDITO BANCARIO

Raro es encontrarse con una empresa que no disponga de, al menos, una póliza de crédito contratada con una entidad financiera. Y ello es porque, al mismo tiempo que como instrumento de financiación (la más usada), es la vía a través de la cual se articula gran parte de los cobros y pagos de la actividad ordinaria.

En primer lugar, conviene diferenciar el crédito que nos permite esta modalidad de financiación frente al conocido préstamo bancario. La diferencia está en tres puntos:

- El préstamo se solicita para la financiación de algo concreto (inmueble, vehículo, ordenador, etc.), mientras que en el crédito no se sabe para qué se va a emplear la financiación.
- El crédito permite la disposición gradual de las cantidades necesarias, en la cuantía y por el tiempo que se desee. Mientras que en el préstamo se dispone en una sola vez de toda la cantidad solicitada.
- En el crédito se paga por la cantidad dispuesta y en función del tiempo de disposición. Por el contrario, en el préstamo se paga por el total solicitado.

Los créditos se formalizan en un contrato en el que se establecen las condiciones de funcionamiento: límite del crédito, tipo de interés, comisiones, frecuencia de liquidación, etc., instrumentándose a través de una cuenta bancaria que funciona, y se liquida de forma parecida a las cuentas corrientes, que permite cuantificar cómo se ha usado el dinero del banco y, en consecuencia, calcular el coste de la operación. Los costes son:

- **Comisión de apertura.** En función del límite de crédito contratado, pagadera de una sola vez en el momento de la formalización.
- **Intereses.** Calculados sobre la parte del crédito que se haya dispuesto. Su cuantía dependerá de las cantidades dispuestas y el tiempo durante el que se haya empleado. Se liquidan periódicamente, a lo largo de la vigencia del contrato.
- **Comisión de disponibilidad.** En función del saldo medio no dispuesto, es lo que hay que pagar por la parte del crédito contratado (límite) y no utilizado. Supone una compensación económica a pagar a la entidad financiera por la parte que no ha sido empleada. Se liquidan, junto con los intereses, de forma periódica.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.2. DESCUENTO COMERCIAL

El **descuento comercial** es una operación financiera que consiste en la presentación de un derecho de crédito en una entidad financiera para que esta anticipe su importe y gestione su cobro. El poseedor (empresa) cede el título a la entidad financiera y esta le abona su importe en dinero, descontando el importe de las cantidades cobradas por los servicios prestados.

El importe anticipado por la entidad al cliente se denomina **efectivo** o **líquido**, y se obtiene restando del importe del derecho de cobro anticipado (nominal) el importe de todos los gastos originados por la operación (intereses, comisiones y otros gastos).

Los intereses se calculan en función del nominal descontado, el tiempo que se anticipa su vencimiento y el tipo de interés aplicado por la entidad financiera. Las comisiones, por el contrario, solo dependen de la cuantía de la cantidad que se anticipe.

Si llegado el vencimiento del derecho de cobro, este no resulta atendido por el cliente que lo tiene que pagar, la entidad financiera reclamará a la empresa cedente (que lo descontó) que se haga cargo del mismo, puesto que el riesgo de insolvencia lo mantiene la empresa y no el banco.

3.3. FACTORING

El descuento comercial y el *factoring* son fórmulas de financiación muy parecidas desde el punto de vista financiero. La ventaja que aporta el *factoring* es la prestación de servicios adicionales a la financiación.

Se puede definir el ***factoring*** como un contrato entre una sociedad de *factoring* y las empresas clientes, para la prestación de unos servicios administrativos y financieros respecto de los créditos comerciales a corto plazo, originados por la venta de mercancías o la prestación de servicios, que le cede la empresa vendedora a la compañía de *factoring*.

El *factoring* se basa en la cesión mercantil o transmisión de los créditos comerciales derivados de la venta a plazo que efectúa la empresa vendedora, de forma que el comprador o deudor viene obligado a satisfacer su importe a la sociedad factor.

Aunque existen diferentes criterios para realizar su clasificación, la más habitual e importante es la que tiene en cuenta quién asume el riesgo de insolvencia de los derechos de cobro que han sido objeto de esta operación. Según este criterio, podemos diferenciar dos modalidades:

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- ***Factoring* con recurso.** El factor no asume el riesgo de insolvencia del deudor, por lo que si este no paga, aquel recupera su crédito del acreedor cedente.
- ***Factoring* sin recurso.** El factor adquiere el crédito y asume el riesgo de insolvencia del deudor hasta el vencimiento del crédito.

Los costes de los servicios de *factoring* vienen a ser la suma de los siguientes conceptos:

- **Comisión de administración** (o comisión de factoraje), cuyo porcentaje se calculará sobre el importe nominal cedido.
- **Intereses** (o carga financiera), por la financiación obtenida. Estará en función de la cuantía de las facturas y el plazo del anticipo.
- **Otros gastos**, en concreto los ocasionados como consecuencia de la gestión de cobro.

Normalmente, todos los gastos se cobran por anticipado, deduciéndolos del importe de las facturas que la empresa decida factorizar, como ocurre con el descuento comercial.

3.4. CONFIRMING

El ***confirming*** se puede definir como un servicio de gestión integral de pago a proveedores, por el cual una empresa encarga a una entidad financiera todos los aspectos relativos a la gestión del pago a sus proveedores por suministro de mercancías o servicios prestados, ofreciéndoles a estos últimos la posibilidad de anticipar sus cobros.

La entidad financiera asume por cuenta de la empresa el pago de las facturas de sus proveedores, en las condiciones que se le indiquen (importe, vencimiento y medio de pago). Esta labor de intermediación de la entidad financiera entre la empresa y sus proveedores no se limita a la gestión del pago de las facturas a su vencimiento, ya que también puede ampliarse tanto a financiación (anticipar el pago al proveedor o retrasar el cargo a la empresa) como a la colocación de fondos (recompra por la empresa de los créditos anticipados a los proveedores o retraso del vencimiento a los proveedores). Asimismo, podrá financiar a los proveedores, anticipándoles, si lo desean, el importe de las facturas pendientes que han de cobrar en un futuro.

Así pues, el *confirming* funciona para la empresa que lo contrata como un servicio para la gestión de los pagos a sus proveedores. Al mismo tiempo, los proveedores de la empresa que lo ha contratado pueden obtener financiación a partir de las factu-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

ras pendientes, sin tener que realizar ningún contrato específico ni presentar ninguna documentación a la entidad financiera que le ofrece dicha financiación.

3.5. PRÉSTAMOS

Quizá no conocemos la definición formal de lo que es un préstamo, pero sí tenemos una idea bastante clara de lo que supone. Pues bien, el **préstamo** es una operación financiera en la que una parte (llamada prestamista) entrega una cantidad de dinero (C_0) a otra (llamada prestatario) que lo recibe y se compromete a devolver el capital prestado en el (los) vencimiento(s) pactado(s) y a pagar unos intereses (precio por el uso del capital prestado) en las fechas señaladas en el contrato.

La devolución de la deuda (amortización) se suele hacer fraccionadamente en el tiempo, así como el pago de intereses que esta genera. La operación de amortización consiste, pues, en distribuir con la periodicidad acordada la devolución del principal (C_0), junto con los intereses que se vayan devengando a lo largo de la vida del préstamo.

3.5.1. Datos de la operación

- **Importe del préstamo.** Cantidad prestada por la entidad financiera y que el prestatario devolverá en los términos acordados.
- **Plazo (duración).** Tiempo a lo largo del cual se produce la devolución de la deuda contraída, así como el pago de los intereses generados.

  No solo basta con conocer la duración, sino que es importante saber la frecuencia con la que se harán los pagos (mensual, trimestral, etc.) y así determinar el número de pagos totales a realizar durante la operación.
- **Tipo de interés nominal (TIN).** Coste básico de la operación para el deudor o prestatario. Viene expresado en términos anuales porcentuales, ajustado a la frecuencia con la que se realizarán los pagos.

  Para determinar el importe de la carga financiera, esto es, la cantidad de intereses correspondiente a cada periodo, se utilizarán siempre los tipos de interés nominales, nunca la TAE (tasa anual equivalente).
- **Sistema de amortización.** Es el conjunto de reglas (fórmulas) que la entidad financiera considera para determinar el importe y composición de cada uno de los pagos que el deudor realizará a lo largo de la operación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

A la hora de amortizar un préstamo se puede optar por:

- Amortizar de una sola vez al final, si bien el pago de intereses se puede hacer periódicamente o acumulados al final junto con el principal.
- Amortizar fraccionadamente la deuda, pagando periódicamente los intereses devengados (el sistema más habitual).

- **Comisión de apertura.** Sobre el importe del préstamo, a pagar de una sola vez a la formalización del contrato.
- **Otros gastos.** Todo gasto (intervención de fedatario público, gastos registrales, gestoría, tasación, etc.) de carácter externo que pudiera corresponder al cliente.

Tanto la comisión de apertura como los gastos de formalización, registro, nunca se tendrán en cuenta a la hora de determinar el importe de los pagos que periódicamente deberá efectuar el prestatario, dado que, al pagarse en efectivo, no son objeto de financiación.

3.5.2. Terminología empleada

La terminología que vamos a seguir es la siguiente:

C_0 = Importe del préstamo, cantidad financiada.

n = Número de pagos a realizar durante el tiempo que se mantiene contraída deuda.

TIN = Tipo de interés nominal contratado, coste de la financiación.

C_{t-1} = Capital pendiente de amortización (deuda viva) en el momento t – 1, principios del periodo *t*.

I_t = Cuota de interés del periodo *t*, cantidad destinada a remunerar al prestamista por el periodo correspondiente.

Los intereses de cada periodo se calculan sobre el capital vivo a principio del periodo, al tipo de interés nominal vigente para ese momento y en función de la frecuencia con la que se realicen los pagos (k = 12, pagos mensuales; k = 4, pagos trimestrales; etc.).

$$I_t = C_{t-1} \times TIN \times 1 / k$$

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

A_t = Cuota de amortización del periodo *t*, cantidad destinada a devolver deuda (amortizar principal) en cada vencimiento.

El capital a amortizar siempre es la suma aritmética de todas las cuotas de amortización.

$$C_0 = A_1 + A_2 + ... + A_n$$

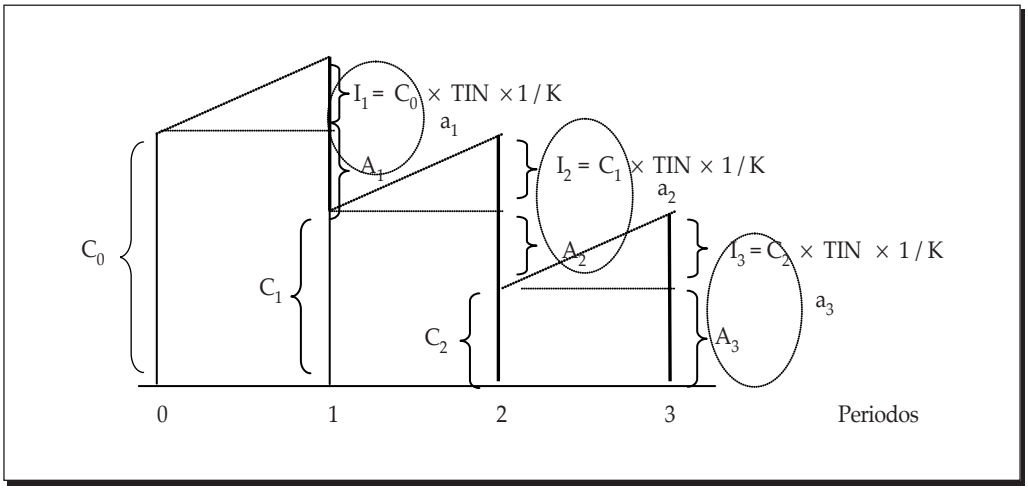
a_t = Cuota al final del periodo *t*, pago total realizado por el prestatario en cada vencimiento (mensual, trimestral, semestral, etc.) por intereses y por devolución de capital.

$$a_t = I_t + A_t$$

m_t = Total amortizativo al final del periodo *t*, suma total de las cuotas de amortización realizadas hasta una fecha determinada.

$$m_t = A_1 + A_2 + ... + A_t$$

Cuando se opta por fraccionar la deuda para su devolución y pago de intereses, el gráfico que refleja la evolución de la operación (deuda pendiente y pagos realizados) durante tres periodos será el siguiente:



Estudiando la evolución de la deuda pendiente se observa que esta va creciendo dentro de cada periodo debido a los intereses que se van generando y que no se pagarán hasta la finalización del mismo. Al final de cada periodo, además de pagar los

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

intereses, se devolverá una parte de la deuda inicialmente contraída, con lo cual después de cada pago (a_t), la deuda irá progresivamente disminuyendo.

En estos casos, donde periódicamente se pagan intereses, así como una parte de la deuda, resulta útil recoger en un cuadro el proceso de amortización del préstamo, reflejando de forma clara y concisa el valor que toman las principales variables a lo largo de la operación.

La denominación de esta tabla será la de cuadro de amortización, y en él vamos a reflejar las cuantías de las cuotas (a_t), las cuotas de intereses (I_t) y las cuotas de amortización (A_t) correspondientes a cada uno de los periodos, así como las cuantías del capital vivo (C_t) y del capital amortizado (m_t) referidos a cada periodo de la operación.

El cuadro resultante es:

Periodos	Cuota	Cuota de interés	Cuota de amortización	Total amortizado	Capital pendiente
0	–	–	–	–	C_0
1	$a_1 = I_1 + A_1$	$I_1 = C_0 \times TIN \times 1/k$	A_1	$m_1 = A_1$	$C_1 = C_0 - A_1$
2	$a_2 = I_2 + A_2$	$I_2 = C_1 \times TIN \times 1/k$	A_2	$m_2 = A_1 + A_2$	$C_2 = C_0 - A_1 - A_2$
3	$a_3 = I_3 + A_3$	$I_3 = C_2 \times TIN \times 1/k$	A_3	$m_3 = A_1 + A_2 + A_3$	$C_3 = C_0 - A_1 - A_2 - A_3 = 0$

3.5.3. Clases de préstamos

Atendiendo al importe de los pagos a realizar durante toda la operación, los más habituales son:

- **Préstamo lineal.** La cantidad destinada a amortizar deuda (cuota de amortización) se mantiene constante durante todo el préstamo. Por eso también se le conoce como sistema de amortización constante.

  Como las cuantías que periódicamente paga el deudor incluyen además de la cuota de amortización (constante) los intereses que la deuda pendiente genera en cada periodo, y como esta va disminuyendo con el paso del tiempo, la cuantía total a pagar (cuota) irá disminuyendo a medida que pasa el número de cuotas satisfechas.

- **Préstamo francés.** La cantidad total a pagar en cada periodo por intereses y por amortización de deuda (cuota) se mantiene constante durante toda la operación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

A diferencia del préstamo lineal, el prestatario siempre pagará lo mismo, cualquiera que sea el periodo. Lo que va cambiando con el paso del tiempo es la composición de esos pagos: al principio, una gran parte de lo que se paga son intereses y poca cantidad se destina a disminuir deuda; finalmente, los últimos pagos incorporan poca cuantía de intereses y gran parte del mismo se destina a amortizar capital pendiente.

3.5.3.1. Préstamo lineal

Para construir el cuadro de amortización de un préstamo necesitamos conocer algunos datos de la operación, a saber:

- Importe: 12.000 euros.
- Plazo: 1 año.
- Tipo de interés nominal: 6 por 100 anual, pagadero mensualmente.
- Sistema de amortización: cuotas de amortización mensuales constantes.

Descripción de los pasos a seguir para construir el cuadro:

- Se calcula la cuota de amortización a través del fraccionamiento del importe del préstamo en el número de pagos iguales en los que se quiere devolver:

$$\text{Cuota de amortización} = \frac{12.000}{12} = 1.000 \text{ euros}$$

- Las cuotas de interés se calculan sobre el capital pendiente a principios de cada periodo (columna tercera), multiplicando por el tipo de interés nominal y dividiendo por 12. Se pagan al final del mismo.
- La cuota, pago total a realizar por el prestatario en cada periodo, será la suma de lo que destina a amortizar así como de los intereses que la deuda pendiente ha generado a lo largo del periodo (columna tercera = columna cuarta + + columna quinta).
- La deuda pendiente se obtendrá de restar al capital pendiente a principios de cada periodo la cuota de amortización de ese mismo periodo.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

El resultado es el siguiente cuadro de amortización:

Meses	Capital inicial	Cuota	Cuota de interés	Cuota de amortización	Capital final
0					12.000
1	12.000	1.060	60	1.000	11.000
2	11.000	1.055	55	1.000	10.000
3	10.000	1.050	50	1.000	9.000
4	9.000	1.045	45	1.000	8.000
5	8.000	1.040	40	1.000	7.000
6	7.000	1.035	35	1.000	6.000
7	6.000	1.030	30	1.000	5.000
8	5.000	1.025	25	1.000	4.000
9	4.000	1.020	20	1.000	3.000
10	3.000	1.015	15	1.000	2.000
11	2.000	1.010	10	1.000	1.000
12	1.000	1.005	5	1.000	0
Totales		**12.390**	**390**	**12.000**	

3.5.3.2. Préstamo francés

En este caso lo que se pacta que se mantenga constante durante toda la operación es el importe total a pagar en cada momento por el prestatario (la cuota, suma de intereses y de amortización).

El cálculo de esta cuota periódica constante se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Cuota a pagar} = \frac{\text{Importe préstamo} \times \dfrac{\text{Interés nominal (\%)}}{\text{Número pagos al año} \times 100}}{1 - \dfrac{1}{\left(1 + \dfrac{\text{Interés nominal (\%)}}{\text{Número pagos al año} \times 100}\right)^{\text{Número total de pagos}}}}$$

Si queremos construir el cuadro de amortización del préstamo de la operación anterior pero con este sistema de amortización, los datos serán los siguientes:

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Importe: 12.000 euros.
- Plazo: 1 año.
- Tipo de interés nominal: 6 por 100 anual, pagadero mensualmente.
- Sistema de amortización: Sistema francés, con cuotas mensuales constantes.

Pasos a seguir:

- Se calcula el importe de la cuota mensual a través de la fórmula anterior.

$$\text{Cuota mensual} = \frac{12.000 \times \frac{6}{1.200}}{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{6}{1.200}\right)^{12}}} = 1.032,8$$

  Al ser la frecuencia de los pagos mensual se divide el tanto nominal por 12. Si los pagos fueran trimestrales habría que dividir por 4.

- La cuota de interés se calcula sobre el capital pendiente a principios del periodo correspondiente (columna tercera) por el tipo de interés nominal y dividiendo por 12. Se pagan al final del periodo al que corresponde.
- La cantidad destinada a amortizar será la diferencia entre el total pagado en el periodo (cuota –columna tercera–) y lo que en ese periodo se destina a intereses (cuota de intereses –columna cuarta–).
- La deuda pendiente al final de un periodo se obtendrá de restar al capital vivo a principios de ese periodo la cuota de amortización de ese mismo periodo.

El cuadro de amortización resultante es el siguiente:

Meses	Capital inicial	Cuota	Cuota de interés	Cuota de amortización	Capital final
0					12.000
1	12.000	1.032,8	60	972,8	11.027,2

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Meses	Capital inicial	Cuota	Cuota de interés	Cuota de amortización	Capital final
.../...					
2	11.027,2	1.032,8	55,14	977,66	10.049,54
3	10.049,54	1.032,8	50,25	982,55	9.066,99
4	9.066,99	1.032,8	45,33	987,46	8.079,53
5	8.079,53	1.032,8	40,4	992,4	7.087,13
6	7.087,13	1.032,8	35,44	997,36	6.089,77
7	6.089,77	1.032,8	30,45	1.002,35	5.087,42
8	5.087,42	1.032,8	25,44	1.007,36	4.080,06
9	4.080,06	1.032,8	20,4	1.012,4	3.067,66
10	3.067,66	1.032,8	15,34	1.017,46	2.050,2
11	2.050,2	1.032,8	10,25	1.022,55	1.027,66
12	1.027,66	1.032,8	5,14	1.027,66	0
Totales		**12.393,57**	**393,57**	**12.000,00**	

Al hacer un estudio comparativo de los dos casos anteriormente vistos, se observa que, a pesar de tener las mismas condiciones contractuales (importe financiado, número de pagos y tipo de interés), en el sistema francés (el habitualmente empleado por las entidades financieras) se pagan más intereses que en el sistema lineal. La explicación hay que encontrarla en el volumen de financiación que la entidad bancaria nos está dando en cada momento, que es mayor en el préstamo francés que en el lineal.

Dicho de otra forma, en el lineal se pagan menos intereses pero el deudor tiene que pagar antes. Si se analizan ambas tablas, se ve que los pagos del préstamo lineal son mayores al principio que en el francés, invirtiéndose la situación en los últimos periodos.

3.5.3.3. Préstamo francés con Excel

La función financiera de Excel que permite calcular la cuota de un préstamo francés es la función PAGO.

Sintaxis → **PAGO(tasa;nper;va;vf;tipo)**

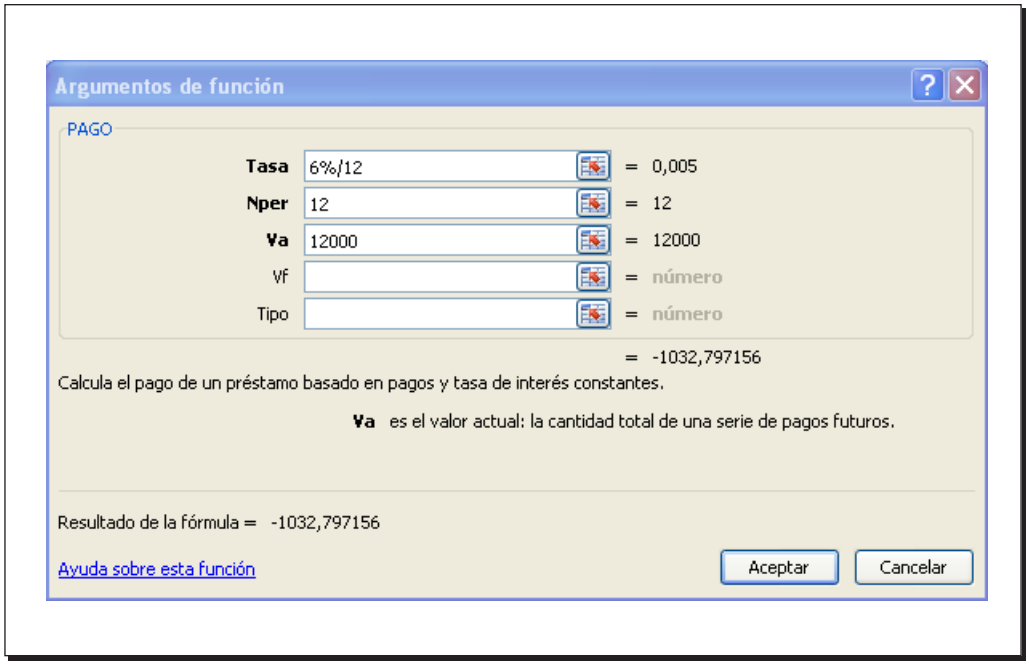
- **Tasa.** Es la tasa de interés del préstamo (en porcentaje), esto es, el interés nominal dividido entre el número que represente la frecuencia en la que se pagan las cuotas (1, anual; 2, semestral; 4, trimestral; 12, mensual).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- **Nper.** Es el número total de pagos del préstamo, definido por el plazo de la operación y la frecuencia de los pagos.
- **Va.** Es cantidad total financiada: el importe del préstamo.
- **Vf.** Saldo en efectivo o remanente que desea que aún siga pendiente después de efectuar el último pago. Si el argumento *Vf* se omite, se asume que el valor es 0 (por ejemplo, el valor futuro de un préstamo es 0).
- **Tipo.** Indica el vencimiento de pagos. Podrá ser 0 si los pagos se pagan por vencido (al final del periodo) o 1, si son prepagables o anticipados (al principio del periodo).

El resultado se expresa con signo negativo porque entiende que este flujo es de signo contrario al del importe del préstamo (si el importe del préstamo es positivo, Excel lo considera como cobro; por tanto, la cuota será un pago).

Si aplicamos la función PAGO al ejemplo anterior, el resultado es el siguiente:



"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.6. LEASING

El ***leasing*** es una fórmula de financiación que permite a las empresas que necesiten cualquier activo la posibilidad de disponer de ellos durante un periodo fijo de tiempo, mediante el pago periódico de una cuota, de tal manera que, una vez finalizado dicho periodo, el arrendatario dispone de tres opciones:

- Devolver los bienes a la entidad arrendadora.
- Convenir un nuevo contrato de arrendamiento.
- Adquirir los bienes por un valor establecido (opción de compra).

Desde el punto de vista financiero, el *leasing* es básicamente igual que un préstamo con algunos matices. Las principales diferencias entre el préstamo y el *leasing* se dan en el tratamiento fiscal que tienen ambos instrumentos.

3.7. RENTING

El ***renting*** es un alquiler a medio o largo plazo de un bien elegido por el cliente (cuya propiedad la ostenta la empresa de *renting*), en el que se incluyen los gastos habituales derivados del uso y disfrute del mismo (gestión, mantenimiento, reparaciones, asistencia, seguros, etc.), así como cualesquiera otras prestaciones accesorias que se quieran incluir.

Mediante el pago de una cuota periódica se puede disponer del activo elegido y de los servicios necesarios para su funcionamiento que se quieran contratar.

El más extendido es el *renting* de vehículos.

4. LA CUENTA DE RESULTADOS

El resultado del ejercicio viene determinado por la suma de todos los ingresos del periodo menos la suma de todos los gastos.

$$\text{Resultado} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

De tal forma que si:

Ingresos > Gastos ⟶ Beneficio
Ingresos < Gastos ⟶ Pérdida

La idea de lo que es un ingreso y ejemplos de ingresos nos vienen rápidamente a la cabeza (la cifra de ventas, esto es, lo que se obtiene por vender los productos o prestar los servicios a lo que se dedique nuestra empresa). Algo más difícil puede resultar la idea de gasto, pero también nos vienen a la memoria ejemplos de gastos (lo que nos ha costado la mercancía que luego vendemos, la nómina de los trabajadores, el consumo de luz, etc.).

4.1. ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE RESULTADOS

La **cuenta de resultados** (o de pérdidas y ganancias) es el documento financiero que recoge todos los gastos e ingresos de un periodo de tiempo que, generalmente, será un año, aunque se puede obtener para periodos más cortos.

Para obtener más información sobre la formación del resultado obtenido y del análisis del mismo, será preciso realizar una clasificación a nivel de diferentes estratos o resultados parciales. Por tanto, la estructura de la cuenta de resultados debe permitir a los gestores de la empresa conocer los diferentes márgenes o resultados que la empresa puede llegar a tener y que permita dar pautas sobre cómo funciona el negocio.

Se trata de elaborar un documento con una estructura analítica que permita conocer cómo se ha desarrollado la actividad y que, además, permita la toma de decisiones en la gestión empresarial. Un posible formato de la cuenta de resultados es el siguiente:

Concepto
Ventas netas – Coste de producción (gastos variables)
= Margen bruto
– Gastos de explotación
.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Concepto
.../...
= Resultado bruto de explotación (EBITDA)
– Gasto de amortización
= Resultado neto de explotación
– Gastos financieros
+ Ingresos financieros
= Resultado antes de impuestos
– Impuesto sobre beneficio
= Resultado después de impuestos

Para poder construir una cuenta de resultados deberán tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Ventas netas.** Incluyen la totalidad de los ingresos de las actividades de explotación, una vez descontados los importes de las devoluciones y descuentos.

  Ventas netas = Ventas brutas – Devoluciones ventas – *Rappels* sobre ventas

- El importe de ventas netas también se conoce como **cifra de negocios**, expresión muy común en la terminología financiera y fiscal.

  También se tendrán en cuenta, como ingresos de la empresa, los importes recibidos a fondo perdido, generalmente de una administración pública, y que tienen como finalidad tratar de cubrir déficits de explotación o asegurar una rentabilidad mínima de la explotación.

  Finalmente, y al margen de los ingresos que se originen por el desarrollo normal de la actividad empresarial, la empresa puede obtener otros recursos derivados de ingresos que no estén afectos a la actividad principal, por ejemplo, el caso de un local propiedad de la empresa y que actualmente no

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

utiliza, por lo que decide alquilarlo. Estos deberán ser tenidos en consideración, pero diferenciándolos de los que constituyen la actividad principal de la empresa.

- **Coste de producción.** Recoge todos los gastos en que se ha incurrido por la adquisición o el coste de producción de los bienes que se han vendido. Su consideración como gasto variable obedece a que son proporcionales al volumen de actividad (ventas).
- **Margen bruto.** Es la diferencia entre las ventas netas del periodo y el coste de la mercancía vendida.
- **Resultado bruto de explotación o EBITDA** (*Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*). Se obtiene de restar al margen bruto los gastos de explotación, sin tener en cuenta las amortizaciones.

  Para desarrollar su actividad, la empresa incurre en una serie de gastos como son los sueldos de los empleados (salvo que tengan un componente que lo relacione con el volumen de actividad), el alquiler de locales y maquinaria, recibo de la luz de las oficinas, etc.

  Todas estas partidas se deben considerar gastos del ejercicio porque son necesarios para generar los ingresos del periodo. Por tanto, han de registrarse en la cuenta de resultados. No obstante, no dependen del nivel de ventas que se haya producido, por eso se denominan **gastos fijos**.

  También se los denomina gastos generales, de explotación o de estructura.
- **Resultado neto de explotación o beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) o EBIT** – *Earning Before Interest and Taxes*. Se obtiene deduciendo del resultado bruto de explotación el gasto por amortización de los activos no corrientes. Representa el resultado obtenido antes de retribuir los fondos ajenos que figuran en el pasivo del balance.

  Los activos fijos no corrientes que permanecen en la empresa durante más de un año van a participar en la obtención de ingresos durante más de un ejercicio. Al mismo tiempo, por su uso (y/o otras causas), van a ir perdiendo valor. No sería correcto imputar el importe total de esa inversión como gasto del ejercicio en el que se han adquirido.

  Surge la necesidad de «repartir ese gasto» en varios años (los que tenga de vida útil el bien al que nos estemos refiriendo). El concepto financiero que refleja el desgaste que sufren los elementos del activo no corriente es a lo que se denomina **amortización**.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Las amortizaciones son el reflejo de la transformación en gasto de la inversión realizada en determinados activos como consecuencia de la depreciación a que están sometidos por su uso, paso del tiempo u obsolescencia tecnológica. De esta manera, se considera como gasto del periodo la parte de la inversión que se haya depreciado por este motivo durante dicho intervalo de tiempo. El método de amortización más usado (que no es el único) es el sistema lineal, que consiste en calcular la cuantía proporcional a los años de vida útil.

El resultado de restar al resultado bruto de explotación los gastos por amortizaciones se denomina **resultado neto de explotación**.

- **Beneficio antes de impuestos (BAI) o EBT** –*Earning Before Taxes*. Se obtiene a partir del escalón anterior deduciendo los gastos financieros.

  Cuando en el transcurso de la actividad empresarial se solicitan deudas bancarias, estas habrá que devolverlas y supondrán también la obligación del pago de intereses y comisiones derivados de la financiación obtenida.

  Así, nos encontramos que estos intereses y comisiones han sido un gasto necesario para generar los ingresos del periodo, por tanto, deben pasar a la cuenta de resultados. No obstante, conviene tener claro que la devolución de parte o toda la deuda no constituye gasto, sino simplemente una disminución del pasivo que irá acompañada de una disminución del dinero efectivo de la empresa.

  Al mismo tiempo, puede que la empresa sea propietaria de activos tales como acciones de otras empresas que le producirán como remuneración dividendos, o inversiones en valores de renta fija, imposiciones a plazo y préstamos realizados a terceros cuyo rendimiento será unos intereses. Todos estos rendimientos –dividendos e intereses– constituyen los ingresos de carácter financiero.

  También tienen la naturaleza de ingresos financieros las variaciones del tipo de cambio por operaciones en moneda extranjera que supongan una ganancia para la empresa.

  El resultado de restar al resultado neto de explotación los gastos e ingresos financieros se denomina **resultado antes de impuestos**.

- **Beneficio neto o beneficio después de impuestos (BDI).** Se obtiene a partir del beneficio antes de impuestos menos el gasto por el impuesto sobre beneficios.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Por último, si la empresa ha tenido beneficios en el periodo, debe cumplir con sus obligaciones fiscales y deberá pagar un impuesto sobre dicho beneficio, que será un porcentaje (de acuerdo con el momento y la fiscalidad que le resulte aplicable a la empresa).

El resultado de restar al resultado antes de impuestos el importe de la carga tributaria se denomina **resultado después de impuestos**.

5. EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA

5.1. CONCEPTO Y FUNCIONES

Una de las actividades más habituales en el área financiera de la empresa es la previsión, puesto que es la forma de anticiparse y conocer las necesidades de fondos y su definición en cuanto a tipología y características.

Desde el punto de vista de la tesorería, resulta necesaria la utilización de un instrumento que integre toda la información sobre los movimientos de caja que tienen lugar en el desempeño de la actividad empresarial. Ese instrumento es el **presupuesto de tesorería**.

En tanto que la mayoría de los presupuestos de la empresa se generan para fijar las pautas de actuación durante un periodo futuro, el presupuesto de tesorería tiene algunos aspectos diferenciales con respecto a los demás: es un presupuesto de gestión, cuyo objetivo es permitir la anticipación a la hora de gestionar los fondos de la empresa.

La función del presupuesto de tesorería es recoger la información de gestión de toda la empresa y transformarla en cobros y pagos (entradas y salidas de dinero), dotando de esa manera de perspectiva a la gestión de tesorería en la empresa.

Las funciones del presupuesto de tesorería son, pues:

- **Gestionar:**
  - La coordinación de los flujos monetarios.
  - La obtención de recursos financieros.
  - La negociación bancaria.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- **Planificar:**
  - Las políticas de circulante (clientes, proveedores y almacén).
  - Las políticas de inversión en activo fijo (inmovilizado).
  - El riesgo financiero.
- **Controlar:**
  - Las desviaciones presupuestarias.
  - Las desviaciones de los gastos/ingresos financieros.

5.2. ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO

El **presupuesto de tesorería** puede entenderse como el resultado de sumar las entradas de fondos y restar las salidas de fondos, proyectándolas en el tiempo.

La operación matemática de sumar entradas y restar salidas siempre dará lugar al mismo resultado se efectúe como se efectúe, salvo errores de cálculo.

La estructura aquí propuesta no tiene como finalidad modificar dichos cálculos, sino ordenarlos de forma que proporcionen información relevante para actuar cuando se produzcan desviaciones, hecho que obligatoriamente sucederá. Para ello, establecemos tres categorías:

- **Flujo de caja de las operaciones**, entendido como la diferencia entre los cobros operativos y los pagos operativos. Se consideran operativos todas aquellas entradas y salidas que están relacionadas directamente con la actividad habitual de la compañía y no tienen un componente financiero.
- **Flujo de caja de las actividades de inversión**, constituye un segundo nivel donde se consideran los pagos y cobros que tienen su origen en la adquisición de activos no corrientes (inmovilizados), así como los cobros procedentes de su enajenación.
- **Flujo de caja de las actividades de financiación**, en el que tienen en cuenta los cobros por operaciones contratadas con entidades financieras y con los accionistas. En él se consideran los cobros por la contratación de préstamos

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

u otras fórmulas de financiación, así como los pagos derivados de la atención de la devolución y pago de intereses de la misma. También se recogerán las entradas de fondos por aportaciones de los accionistas, así como las posibles devoluciones a estos.

La estructura del presupuesto de tesorería con detalle mensual podría ser la siguiente:

Meses	Enero	Febrero	Marzo	...	Diciembre	Total año
Saldo inicial						
Flujos de caja operativos						
Cobros por ventas al contado Cobros por ventas aplazadas Pagos a proveedores Pagos de nóminas Pagos a la Seguridad Social Pagos de arrendamientos Pagos de impuestos …						
Flujos de caja de inversión						
Pagos por compras de activo fijo Cobros por ventas de activo fijo …						
Flujos de caja financieros						
Pagos de intereses Pagos por devolución de préstamos bancarios Cobros por préstamos bancarios Cobros por intereses Cobros por aportaciones accionistas Pagos de dividendos …						
Saldo final						

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Esta ordenación de los flujos de fondos permite identificar claramente cuestiones relevantes, tales como:

- La cantidad de dinero generada por la actividad ordinaria de la empresa.
- El dinero disponible para hacer frente a pagos obligatorios, derivados del endeudamiento.
- Las posibilidades de acometer nuevas inversiones, así como de abonar dividendos.
- Las necesidades de nuevo endeudamiento o de ampliaciones de capital.

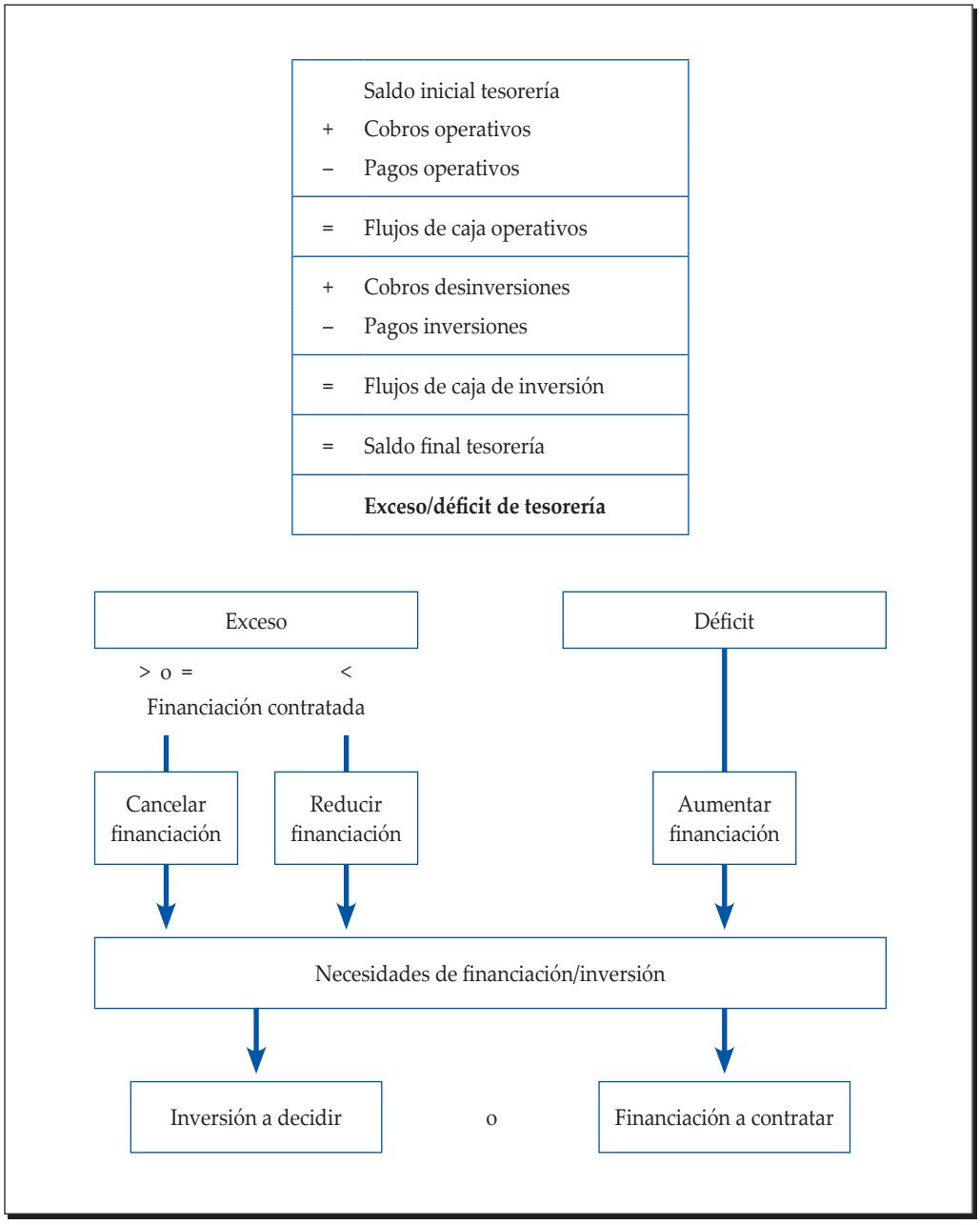
De la misma forma, permite explicar por qué frecuentemente el crecimiento de las ventas produce tensiones de liquidez y necesidad de nuevo endeudamiento (mayores saldos de clientes, mayores niveles de *stocks*, nuevas inversiones, etc.) y, por el contrario, por qué al comienzo de las recesiones de ventas pueden producirse aumentos de la tesorería por liquidación de *stocks*, reducción de gastos y paralización de inversiones.

El conocimiento del saldo final de tesorería previsto para cada periodo hace posible:

- Identificar las causas de los superávits o déficits.
- Planificar la obtención de tesorería adicional, en cantidad y tiempo, en el caso de déficits.
- Actuar sobre las entradas y salidas de dinero para cubrir déficits transitorios.
- Planificar la colocación segura, líquida y rentable de los excedentes transitorios o permanentes de tesorería.
- Decidir sobre la conveniencia de adoptar acciones estructurales en caso de superávits o déficits permanentes de tesorería.

El modelo sugerido se recoge en la siguiente figura, que intenta reproducir, lo más fielmente posible, la estructuración del flujo de fondos de la empresa.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".



Por tanto, conocidas las entradas y salidas de caja tanto por actividades ordinarias de la empresa (flujo de caja de las operaciones) y las derivadas de las inversiones/desin-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

versiones previstas, es cuando hay que contemplar la financiación, atendiendo en primer lugar a la ya contratada, incorporando los pagos asociados a la financiación existente, con arreglo a los siguientes criterios:

- Si se produce un exceso de tesorería, el excedente se utilizará para cancelar o disminuir el volumen de financiación existente, alterando el calendario de cobros/pagos asociado a la misma.
- Si se produce un déficit de tesorería, habría que asumir el calendario existente para las financiaciones ya contratadas y, probablemente, contratar aún más.

Este nivel de análisis recoge el flujo total, sin tener sentido haber incorporado los movimientos de fondos financieros hasta este momento para poder discriminar entre las dos posibilidades planteadas.

Al final, el resultado de toda esta estructuración es la obtención de las necesidades financieras de la empresa.

EJEMPLO

Una empresa facilita la información siguiente:

- La tesorería a 1 de enero presenta un saldo de 1.000 euros.
- Las ventas, que se cobran a los 30 días, serán de 10.000 euros mensuales de enero a agosto, y de 13.000 euros de septiembre a diciembre.
- En enero se han de cobrar las ventas de diciembre del año anterior, 8.000 euros.
- Las compras a proveedores, que se pagan a los 60 días, serán de 5.000 euros todos los meses. Con la ampliación que está prevista realizar en agosto, las compras ascenderán a 5.750 euros a partir de septiembre.
- En enero y febrero se han de pagar 1.500 euros y 2.500 euros, respectivamente, correspondientes a compras del año anterior.
- La nómina mensual asciende a 3.500 euros, salvo en los meses de junio y diciembre que se eleva a 6.000 euros.
- Mensualmente se pagarán al contado 1.100 euros de alquileres del local donde la empresa tiene los almacenes.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

- En abril se deberá pagar la deuda existente con Hacienda, de 1.000 euros.
- A finales de junio se devolverá al banco el préstamo de 10.000 euros. La deuda estaba contratada a un tipo de interés nominal del 6 por 100 anual, con liquidación mensual.
- La empresa tiene intención de adquirir una máquina nueva para agosto y se pregunta si dispondrá de dinero en efectivo o, por el contrario, debería financiarla. El precio de compra asciende a 2.000 euros.

Se desea elaborar el presupuesto mensual de tesorería a partir de los datos anteriores, para el próximo año.

De acuerdo con las estimaciones realizadas, el presupuesto de tesorería mensual para el próximo año será:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo inicial	**1.000**	**2.850**	**5.700**	**6.050**	**5.400**	**5.750**
Flujos de caja operativos	**1.900**	**2.900**	**400**	**–600**	**400**	**– 2.100**
Cobro a clientes	8.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Pago a proveedores	– 1.500	– 2.500	– 5.000	– 5.000	– 5.000	– 5.000
Pago de nóminas	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 6.000
Pago de alquileres	–1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100
Pago de impuestos				– 1.000		
Flujos de caja de inversión	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Pagos por compras de activo fijo						
Flujos de caja financieros	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 10.050**
Pago intereses préstamo *	– 50	– 50	– 50	– 50	– 50	– 50
Devolución préstamo						– 10.000
Saldo final	**2.850**	**5.700**	**6.050**	**5.400**	**5.750**	**– 6.400**

* 10.000 × 6% × 1 / 12 = 50 euros

	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
Saldo inicial	**– 6.400**	**– 6.000**	**– 7.600**	**– 7.200**	**– 3.800**	**– 1.150**
Flujos de caja operativos	**400**	**400**	**400**	**3.400**	**2.650**	**150**
Cobro a clientes	10.000	10.000	10.000	13.000	13.000	13.000

.../...

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
.../...						
Pago a proveedores	– 5.000	– 5.000	– 5.000	– 5.000	– 5.750	– 5.750
Pago de nóminas	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 6.000
Pago de alquileres	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100
Pago de impuestos						
Flujos de caja de inversión	**0**	**– 2.000**	**0**	**0**	**0**	**0**
Pagos por compras de maquinaria		– 2.000				
Flujos de caja financieros	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Pago intereses préstamo						
Devolución préstamo						
Saldo final	**– 6.000**	**– 7.600**	**– 7.200**	**– 3.800**	**– 1.150**	**– 1.000**

Así pues, se prevé que esta empresa tendrá un importante déficit de liquidez a partir de junio del próximo año, motivado por la devolución del préstamo, que aumentará en agosto si quiere incorporar la nueva maquinaria. La financiación de esta nueva inversión deberá realizarse, al no haber efectivo, con nueva deuda o mediante aportación de fondos por parte de los accionistas.

No obstante, con la suficiente antelación, esta empresa deberá negociar las condiciones de devolución de la deuda bancaria existente, adelantar los cobros o retrasar los pagos.

Así, por ejemplo, si llegara a un acuerdo con aplazar la devolución de la deuda, la situación de la tesorería quedaría de la siguiente forma:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo inicial	**1.000**	**2.850**	**5.700**	**6.050**	**5.400**	**5.750**
Flujos operativos	**1.900**	**2.900**	**400**	**– 600**	**400**	**– 2.100**
Cobro a clientes	8.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Pago a proveedores	– 1.500	– 2.500	– 5.000	– 5.000	– 5.000	– 5.000
Pago de nóminas	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 6.000
Pago de alquileres	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100
Pago de impuestos				– 1.000		

.../...

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
.../...						
Flujos de inversión	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Pagos por compras de maquinaria						
Flujos financieros	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 50**
Pago intereses préstamo (*)	– 50	– 50	– 50	– 50	– 50	– 50
Devolución préstamo						
Saldo final	**2.850**	**5.700**	**6.050**	**5.400**	**5.750**	**3.600**

* Los gastos por intereses se mantienen durante todo el año, como consecuencia de que la deuda no se devolverá en este ejercicio.

	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
Saldo inicial	**3.600**	**3.950**	**2.300**	**2.650**	**6.000**	**8.600**
Flujos de caja operativos	**400**	**400**	**400**	**3.400**	**2.650**	**150**
Cobro a clientes	10.000	10.000	10.000	13.000	13.000	13.000
Pago a proveedores	– 5.000	– 5.000	– 5.000	– 5.000	– 5.750	– 5.750
Pago de nóminas	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 3.500	– 6.000
Pago de alquileres	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100	– 1.100
Pago de impuestos						
Flujos de caja de inversión	**0**	**– 2.000**	**0**	**0**	**0**	**0**
Pagos por compras de activo fijo		– 2.000				
Flujos de caja financieros	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 50**	**– 50**
Pago intereses préstamo	– 50	– 50	– 50	– 50	– 50	– 50
Devolución préstamo						
Saldo final	**3.950**	**2.300**	**2.650**	**6.000**	**8.600**	**8.700**

De esta manera, si se aplaza la devolución del principal de la deuda bancaria, se solventan los problemas de tesorería, e incluso se podría pagar al contado la nueva máquina, sin necesidad de solicitar nueva financiación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

UNIDAD DIDÁCTICA

3 ESTRATEGIAS DE MERCADO Y APROXIMACIÓN AL MARKETING

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

1. Introducción
2. Segmentación del mercado
   - 2.1. Concepto y funciones
   - 2.2. Criterios de segmentación
   - 2.3. Proceso y estrategias de segmentación del mercado
     - 2.3.1. Delimitación del mercado
     - 2.3.2. Determinación de los segmentos del mercado
     - 2.3.3. Estrategias de segmentación
3. Investigación del mercado
   - 3.1. Análisis de la situación e investigación preliminar
   - 3.2. Planificación y realización de la investigación
     - 3.2.1. Objetivos de la investigación de mercado
   - 3.3. Interpretación y presentación de resultados
4. Marketing
   - 4.1. Concepto de marketing
   - 4.2. Los elementos de la política de marketing: producto o servicio, distribución, comunicación y precio
     - 4.2.1. Producto o servicio
     - 4.2.2. Distribución

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

4.2.3. Comunicación en general y sus estrategias e instrumentos

4.2.3.1. Aumento o generación de la reputación

4.2.3.2. Gestión de la calidad

4.2.3.3. Publicidad

4.2.3.4. Telemarketing

4.2.3.5. Imagen corporativa y marca

4.2.3.6. Medios escritos

4.2.3.7. Promoción de ventas a través de regalos o felicitaciones

4.2.3.8. Nuevas tecnologías

4.2.3.9. Relaciones públicas

4.2.3.10. Comunicación persuasiva

4.2.4. Precio

4.3. El plan de marketing

4.3.1. Objetivo del plan

4.3.2. Reglas

4.3.3. Proceso del plan

LECTURAS RECOMENDADAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

La finalidad de esta Unidad didáctica es la de integrar los conocimientos necesarios para comercializar la idea generadora de un nuevo negocio. Para ello, con la utilización de un lenguaje dinámico y motivador, se revisan aspectos, algunos de ellos pueden ser conocidos por los alumnos, como la segmentación y la investigación del mercado, el marketing y su planificación, con la vista puesta en el cliente objetivo cuya demanda la nueva empresa debe satisfacer. Al objeto de profundizar en estos aspectos, se ofrece igualmente una lectura que hace hincapié en esta búsqueda del cliente objetivo y la cuantificación de su demanda.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

1. INTRODUCCIÓN

A la hora de crear una empresa, o bien con la empresa ya constituida, vamos a operar en el mercado. La palabra mercado aparece por primera vez en la lengua inglesa durante el siglo XII, y hacía referencia al espacio físico establecido para que vendedores y compradores intercambiaran bienes y ganado.

La evolución del término y de su propia concepción hace que actualmente se pueda definir el **mercado** como el espacio en donde se encuentra el conjunto de posibles compradores y vendedores de bienes o servicios.

Esta definición sencilla contiene los dos elementos o perspectivas por las que se puede entender el mercado. Por un lado, como lugar donde se realizan las transacciones o intercambios de bienes o servicios, y, por otro, como el conjunto de personas físicas o jurídicas que participan de alguna forma en el intercambio de bienes y servicios.

Precisiones

La definición de nuestro mercado consiste en identificar las características de nuestros clientes potenciales: características demográficas (edad, capacidad adquisitiva, sexo, ocupación, estado civil), dónde viven, estilo de vida, tendencias y frecuencia de compra, análisis de los factores que influyen en su decisión de compra, tamaño del mercado y tendencias económicas de crecimiento del mercado.

Una vez determinado el perfil de nuestros clientes potenciales, podemos identificar nuestro nicho de mercado.

A la vista de este último concepto referido al conjunto de personas físicas o jurídicas que participan en el mercado, en el mismo nos encontraremos a diferentes tipos de personas:

- Los fabricantes o personas o empresas que se dedican a la producción de bienes o servicios.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Los compradores o personas que adquieren los bienes o servicios para sí mismos o para otros.
- Los consumidores o personas que consumen los bienes adquiridos por ellos mismos o por otros.
- Los intermediarios o personas que forman parte de los canales de distribución mediante su participación en la transferencia de la propiedad de los bienes o servicios.
- Y, finalmente, los prescriptores o personas que por la actividad que desempeñan pueden ejercer una influencia en las decisiones de compra de bienes o servicios.

Los mercados pueden clasificarse según diferentes criterios. Utilizando un criterio funcional que hace referencia a los diferentes tipos de compradores, podemos distinguir entre:

- **Mercados de consumo.** Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios, que son adquiridos por los compradores individuales o familiares para la satisfacción de sus necesidades.

  Se caracterizan fundamentalmente por aglutinar una amplia gama de productos/servicios, favorecer una venta masiva y por su elevada publicidad y promoción.

  A su vez, dentro del mercado de consumo se puede hablar de consumo inmediato, consumo duradero y consumo de servicios. El **consumo inmediato** se genera por impulso o costumbre, efectuándose el intercambio al contado (compra de alimentos básicos). El mercado de **consumo duradero** representa una opción de compra con carácter más planificado, en donde se permite la compra financiada a plazos (compra de elementos de ropa). Finalmente, el mercado de **consumo de servicios** aglutina la adquisición de bienes que no se pueden medir o tocar, y en este sentido tienen un carácter variado, desde servicios momentáneos (taxi) como servicios en el tiempo (una gestoría para una empresa). Pueden ser de carácter planificado o de decisión espontánea de compra, y, a medida que el servicio se especializa y es más caro, admite pagos fraccionados.
- **Mercados industriales.** Son aquellos en los que se realizan intercambios de bienes y servicios que son adquiridos por las empresas para emplearlos en la obtención de otros productos o servicios, o para revenderlos.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Desde este punto de vista, son mercados derivados de la demanda existente en los mercados de consumo. Y precisamente por ello, y por los periodos de manufacturación, representan un proceso de adquisición complejo.

Precisiones

A la hora de desarrollar su plan de negocio, tenga en cuenta que los mercados son variables y que el producto o servicio que ofrece puede verse sometido a la denominada estacionalidad de mercado o medición temporal de la necesidad de su producto o servicio en el mercado. Calcule bien los meses en los que existirá mercado, cuantifique los periodos de producción y de demanda por parte del mismo.

No obstante, resulta evidente que las modernas doctrinas economicistas tienden a considerar el fin de los mercados o, por lo menos, la sustitución de los mismos y de la propiedad por conceptos como son el de las redes y el acceso.

Algunos prestigiosos autores, como Jeremy Rifkin, formulan teorías de sustitución de la era del mercado por la era del acceso. Y no les falta razón. Pensemos en la cada vez más progresiva devaluación de la propiedad en bienes como los electrodomésticos y los vehículos. En realidad se están produciendo innegables cambios en conceptos como propiedad, producción y consumo, que están determinando desplazamientos del régimen de propiedad por el de uso limitado y a corto plazo de los bienes controlados por redes de proveedores. No obstante, debemos controlar los aspectos básicos de esta materia para poder efectuar reflexiones que permitan evaluar mejor las potencialidades de nuestro negocio.

2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

2.1. CONCEPTO Y FUNCIONES

Inicialmente puede parecer una tarea fácil, pero la división del mercado en subgrupos de potenciales clientes homogéneos, según sus características, comportamientos o

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

necesidades, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, es uno de los elementos más importantes para cualquier empresa, ya que estamos tratando de vender y obtener remuneración por nuestra actividad empresarial. Al fin y al cabo, nos permitirá alcanzar los objetivos comerciales de la empresa de manera efectiva, y, en consecuencia, garantizar nuestro éxito empresarial y la supervivencia de nuestro proyecto.

La segmentación de mercados cumple diferentes funciones, como son la de favorecer el conocimiento de las posibilidades de la empresa en cada uno de los grupos de consumidores, distribuir diferentes recursos económicos en función de la importancia de los segmentos y posibilitar poner a disposición de aquellos los productos y servicios más adecuados a sus gustos y preferencias.

Precisiones

Resulta evidente hoy por hoy que existe una gran diversidad de grupos dentro de nuestra sociedad, cada uno de los cuales tiene unos gustos y preferencias propios. Esta es la razón por la cual es la persona emprendedora la que tiene que decidir a qué grupo o subgrupo va a vender su producto/servicio. La importancia de que la empresa detecte las necesidades del consumidor para satisfacerlas en el momento justo en el que se producen resulta crucial. Por ello, tiene que tener claro cuál es el segmento del mercado al que se va a dirigir para detectar dichos cambios.

2.2. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

La formación de grupos es el objetivo que se busca con la segmentación. Para su determinación se pueden utilizar diferentes criterios, que van desde los generales a los específicos.

Como criterios generales, aplicables indistintamente sea cual sea el servicio o el comportamiento de compra, la doctrina señala los siguientes:

- Demográficos: sexo, edad, etc.
- Geográficos: comunidad autónoma, localidad, hábitat (rural, urbano), etc.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Socioeconómicos: nivel de ingresos, renta per cápita, ocupación, etc.
- De personalidad: liderazgo, autoridad, autonomía, etc.
- De estilo de vida: centros de interés, opiniones, etc.

Los criterios específicos comprenden diferentes elementos a tener en cuenta, basados en criterios subjetivos, como pueden ser:

- La fidelidad y actitudes hacia la marca.
- Los motivos de la compra.
- Las ventajas y características del producto y servicio.
- El uso del producto o servicio.
- Cómo se compra.
- Dónde se compra.
- El prestigio asociado a la compra.

2.3. PROCESO Y ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

2.3.1. Delimitación del mercado

Se trata de que el emprendedor y empresario recoja toda la información posible del mercado en donde va a interactuar.

En este sentido, es preciso que veamos cuál es el territorio donde se actúa, el número de potenciales consumidores, su nivel de consumo, qué productos y servicios adquieren, si se hallan condicionados por alguna marca, dónde compran, si consumen con un nivel determinado de periodicidad.

2.3.2. Determinación de los segmentos del mercado

Con la información obtenida, tenemos que ver cuáles son los elementos más relevantes para nuestra producción, venta y comercialización de servicios en su caso, a los efectos de determinar nuestro segmento de mercado. Y sobre todo conocer a nuestro consumidor potencial.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

Recuerde que entre los factores determinantes en el comportamiento del consumidor, no solo se puede encontrar las acciones que usted lleve a cabo, sino también determinados factores externos, como son su estilo de vida, su entorno familiar y personal, su pertenencia a una determinada cultura, país, entorno, etc. Todo sujeto tiende a adquirir aquellos productos/servicios que considera más coherentes con su estilo de vida o con el estilo de vida que anhela.

2.3.3. Estrategias de segmentación

Se trata de definir el modelo de actuación frente a los segmentos de mercado. En este sentido, el tratamiento puede ser:

- **Indiferenciado.** Consiste en tratar a los diferentes segmentos del mercado de la misma manera, basándose en aquellas características que tienen comunes y no en las diferencias existentes. Esta actuación pretende conseguir un producto o servicio generalizado que se ajuste a las características generales de la mayoría, y, en consecuencia, disminuye costes de producción y promoción. Esto determinará actuar frente a mucha competencia y no generar valor añadido en nuestro producto o servicio, siendo esta una de las características de demanda base en el mercado occidental.
- **Diferenciado.** Estrategia contraria a la anterior. Tiene en cuenta los diferentes segmentos de mercado y, en consecuencia, genera productos y servicios diferenciados igualmente para todo el mercado. Consigue mayor valor añadido y fidelidad del consumidor, pero en contra se halla que existen mayores costes al dirigirse a mayor variedad de segmentos, lo que determina actuaciones distintas.
- **Concentración.** Se trata de una estrategia que selecciona algunos de los segmentos del mercado, concentrando toda la actuación en ese segmento, consiguiendo una fidelización amplia en ese sector, pero con un elevado riesgo al «jugar» solo en un determinado campo de actuación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

La comprensión de todas estas estrategias está muy implementada en el sector de venta de automóviles, en donde se contemplan gamas de vehículos en función del mercado al que se dirigen previamente segmentado: utilitarios, berlinas, monovolúmenes, cuatro por cuatro, de lujo, etc.

3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Para el empresario es una cuestión de lógica y de supervivencia conocer el mercado al que nos vamos a dirigir, tener datos relativos a la competencia, cuáles son las barreras que tenemos, los precios del producto o servicio que vamos a ofrecer, cuáles son los canales de distribución y comercialización, qué valor o diferenciación podemos ofertar frente a la competencia, etc.

Todo ello nos determinará la necesidad de estudiar la situación para evaluar nuestras fortalezas y debilidades, y por ello debemos llevar a cabo de manera previa una investigación del mercado al que nos vamos a dirigir.

3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Tiene por objeto reflexionar sobre toda la información existente relacionada con las previsibles y potenciales actividades comerciales de nuestro proyecto o empresa y de las actividades de las empresas competidoras. Se trata de encontrar información sobre evolución socioeconómica, demográfica, número de empresas con la misma actividad tanto a nivel nacional como territorial, cifra de negocio total de dicha actividad y tendencias del sector. Todo ello nos permitirá alcanzar un mejor conocimiento de nuestra idea de negocio, y, a la vez, concretar el aspecto en el que nos vamos a diferenciar de la competencia, investigando sobre aspectos como son el producto o servicio, su precio, el sector, los canales de distribución, etc. Concentre sus esfuerzos en alguno de estos aspectos, no en todos.

Las principales fuentes de información para llevar a cabo esta tarea están en estudios ya realizados, a veces no con esa finalidad expresamente declarada, pero en los que

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

podremos encontrar información útil, como son directorios de las cámaras de comercio, directorios empresariales, estadísticas locales, regionales, nacionales e internacionales, informes del Banco de España, boletines oficiales de ayuntamientos y de comunidades autónomas, etc.

Una vez que se tiene la información adecuada de la situación, el emprendedor o empresario debe comenzar la investigación preliminar, teniendo un pequeño contacto con el mercado.

Se trata, en definitiva, de corroborar o desechar las hipótesis generadas en torno al plan de negocio, dotándolo de un contenido real.

La forma más sencilla de llevar a cabo esta actuación de validación o invalidación de nuestras hipótesis es la técnica de entrevistas personales a consumidores, competidores (con la dificultad que esto tiene), distribuidores, y, en definitiva, a cualquiera que pueda dotar de realidad a nuestro plan y siempre desde la perspectiva del mercado en el que queremos actuar. Esto nos permitirá obtener un resumen de resultado y conclusiones que nos ayudarán a la hora de llevar a cabo la investigación.

3.2. PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La planificación tiende a ordenar el qué estamos haciendo y para qué. En este sentido, es fundamental fijar los objetivos de la investigación, seleccionar y planificar la muestra y dónde obtendremos los datos necesarios para dotarla de utilidad.

La recogida de información puede realizarse mediante diferentes técnicas. Como decíamos anteriormente, la más habitual es la entrevista, pero a los efectos de que no se produzcan errores, debe ser muy cuidadoso a la hora de llevar a cabo la propia selección de entrevistados, siendo muy cuidadoso en recoger todos los datos ofrecidos (no solo los que verifiquen nuestras hipótesis), llevando a cabo luego una tabulación y estadística de los mismos.

3.2.1. Objetivos de la investigación de mercado

A través de la investigación, tenemos que obtener información del mercado, tanto desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, como de posibilidad de nuestro producto y servicio frente a la competencia y los canales de promoción y distribución.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En este sentido, tenemos que obtener datos sobre quién compra, por qué, cuál es la demanda del mercado, delimitación de territorio de venta, tendencias del mercado, precios, productos y servicios existentes similares o idénticos a los nuestros, valor añadido, presentación de los mismos, medios promocionales empleados, eficacia promocional, canal de distribución de ventas, etc. Como vemos, una serie de datos e información que nos permitirán delimitar nuestra estrategia de acción comercial, tanto a corto y medio, como a largo plazo.

Pero la investigación de mercados precisa de aportación de información, y no siempre va a ser sencillo obtenerla. En este sentido, y con finalidades distintas, se puede señalar la siguiente:

- Estudios de mercado ya realizados (que pueden tener una finalidad descriptiva del mismo o bien predictiva de futuras evoluciones).
- Estadísticas obtenidas de administraciones, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, entidades financieras.
- Reuniones de grupo y entrevistas en profundidad en donde se suelen emplear formularios poco estructurados, con preguntas abiertas y entrevistas de larga duración, y en donde lo que se busca es obtener ideas y una mejor comprensión del mercado.
- Entrevistas personales, o bien por correo o teléfono, en donde se persigue cuantificar las respuestas con base en cuestionarios con preguntas cerradas, que permitan luego una fácil fabulación y estadística.

Precisiones

La realización de entrevistas y reuniones de grupo puede suponer una dificultad en sí misma por la reticencia de los propios entrevistados a serlo. Es preciso que no se desmoralice a la hora de llevar a cabo este proceso, y que lo lleve de manera profesionalizada. Esto implica el diseño del cuestionario, la definición del tamaño de la muestra y del método que se emplee, así como la tabulación y posterior tratamiento de la información para la obtención de los resultados finales. Para favorecer la «entrada» puede ser útil remitir una carta de presentación de usted y de los objetivos perseguidos, los cuestionarios, anunciando en su caso la llamada que cierre la entrevista personal. El porcentaje de éxito en este sistema de obtención de datos suele ser bajo, por lo que su estrategia ha de abarcar a bastantes entrevistados.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.3. INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Las conclusiones obtenidas han de interpretarse y presentarse adecuadamente para establecer las líneas de actuación de la empresa.

Con la información que se ha obtenido mediante la investigación, el empresario ya puede diseñar de manera más real su plan de actuación en el mercado, tomando las decisiones con la base real de su estudio y analizando las motivaciones de la compra del consumidor y las vías de entrada y mantenimiento en ese mercado.

Ya podemos establecer las actuaciones necesarias para generar valor añadido frente a otros competidores y determinar si estamos en condiciones de generar competitividad de nuestra empresa frente a las empresas rivales que van a concurrir en ese mercado.

Cuanto más atractivo sea un mercado, mayores serán los competidores potenciales que intenten acceder al mismo. En este sentido, debemos prever que, en principio, cualquier empresa que considere que el atractivo del mercado es suficiente para superar las dificultades de acceso al mismo será un competidor potencial. Además, toda competencia depende de cinco fuerzas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- La amenaza de nuevos entrantes.
- La rivalidad entre competidores.
- El poder de negociación con los proveedores.
- El poder de negociación con los clientes.
- La amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas es la que va a determinar la competencia existente en el sector.

4. MARKETING

La «ciencia» del marketing (palabra usada por vez primera en 1910 en Estados Unidos) ha tenido una evolución histórica que ha supuesto pasar de un mercado de oferta, en el que el fabricante imponía su producto sin preocuparse de los deseos de los consumido-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

res, a un mercado de demanda, en el que el cliente es quien exige el producto a su medida y el productor trata de servir a sus clientes lo mejor posible con el máximo beneficio.

En el ámbito empresarial, el marketing o mercadotecnia es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, tendentes no solo a satisfacer la demanda del mercado, sino también a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

A continuación trataremos de que el lector pueda conocer un poco más de la base de este importante (y a veces desconocido) elemento empresarial, desarrollando aspectos que son relevantes en el mismo y que van de los básicos de producto/servicio, el precio, la distribución y la promoción a los más avanzados de imagen corporativa, nuevas tecnologías, y el capital social y acceso.

4.1. CONCEPTO DE MARKETING

La globalización y evolución acelerada de nuestra sociedad ha determinado cambios de toda índole en los propios negocios y la forma de llevarlos a cabo. Ello determina dotarnos, aunque sea de manera básica, de los conocimientos modernos de gestión empresarial, de los cuales el marketing forma parte. En general, se puede señalar que en mayor o menor medida todas las empresas llevan a cabo acciones de mercadotecnia de forma más o menos consciente.

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), **marketing** es el proceso de planificar y realizar las variables precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones.

Dicho de otro modo, el marketing es un conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor con un producto o servicio y que permite al empresario tener más y mejores clientes.

En consecuencia, y a la vista de este concepto, se pueden señalar las siguientes notas:

- Agrupa un conjunto de actividades y no una sola aislada, que buscan llevar el producto o servicio a los posibles clientes en las mejores condiciones.
- Tiene una finalidad desde el punto de vista del potencial consumidor de satisfacer necesidades en sentido amplio.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Va dirigido directamente al consumidor, aunque en ocasiones alguna actividad parezca que va dirigida a generar otros valores no directos al mismo, como pueda ser el prestigio.
- Trata de generar un beneficio, como puede ser tener más y mejores clientes y, en este sentido, puede ser cuantificable.
- Puede dirigirse a un producto o servicio, pero también a la propia empresa para generar valor añadido y promoción y prestigio a la misma (lo cual redunda indirectamente en su producto y servicio).

Algunos autores, como Rafael Muñiz, distinguen entre marketing interno (que se lleva y ejecuta dentro de la propia empresa para que se dé un buen servicio a los clientes) y marketing externo (se da al mercado). En cualquier caso se trata de una ciencia social y económica que cada día traspasa este modelo y es aplicable, incluso, a las propias políticas de los países, regiones y ciudades. También se puede distinguir entre el marketing de producto (basado en elementos tangibles y visibles) y el marketing de servicios (basado en la reputación e historial de la empresa). En consecuencia, las estrategias y acciones serán diferenciadas. Tenga en cuenta la no estandarización de los servicios, ya que es casi imposible que se repitan dos servicios iguales.

Precisiones

El carácter interdisciplinario que tiene el marketing le hace ser una ciencia no exacta, por lo que fomenta la creación de distintas teorías, opiniones encontradas y selección de estrategias que pueden llegar a diferenciarse enormemente en sus planteamientos.

4.2. LOS ELEMENTOS DE LA POLÍTICA DE MARKETING: PRODUCTO O SERVICIO, DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN Y PRECIO

Con ello estamos haciendo referencia al conjunto de variables controlables por la empresa que se utilizan para influir en la política comercial, y conocidas como las cuatro «P», que hacen referencia a los cuatro elementos que suponen una buena aproximación inicial a la ciencia del marketing. Son *product*-producto/servicio, *place*-distribución, *promotion*-comunicación y *price*-precio.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

4.2.1. Producto o servicio

El **producto** se define como cualquier bien o servicio, o la combinación de ambos, que posee un conjunto de atributos que se ofrece al mercado, para que se adquiera, se use, se consuma con el objetivo de satisfacer un deseo o una necesidad. Se refiere a los beneficios que el consumidor recibe a cambio de sus recursos.

Tener una buena política de productos o servicios supone crear una gama de los mismos que satisfaga las necesidades de los clientes.

En consecuencia, el producto es el elemento central del marketing, el primero sobre el cual se han de tomar las decisiones que pueden afectar tanto a su marca, envase, calidad, diseño, garantía, entrega, etc.

Obviamente, dependiendo del producto o servicio de que se trate, se adoptarán unas decisiones u otras en materia de precios, distribución o comunicación.

Podemos hablar de **productos de consumo**, que son los que adquieren los consumidores para su uso personal que, a su vez, pueden ser consumidos por su uso de manera inmediata o de forma duradera, y en productos de adquisición que en función de su uso pueden ser de ornato, de conveniencia, especializados, o bien adquiridos por impulso.

Pensemos en la compra de unas flores, de leche, de un equipo de música, o bien del periódico.

En fin, las clasificaciones son tan variadas como los motivos que impulsan la adquisición, y precisamente aquí se halla una de las claves del conocimiento de nuestro producto y que nos permitirá conocer la necesidad que se satisface con ella y con qué periodicidad.

Podemos hablar también de **productos industriales**, que son los que se adquieren para utilizarlos en la producción de otros productos.

Aquí, a su vez, se puede hablar de productos materia prima, productos semielaborados que pasan a formar parte del producto final, bien totalmente, bien parcialmente (el uso de los mismos determina el producto final).

Finalmente, podemos hablar de los **servicios**, que son bienes intangibles, prestados y comercializados con fines lucrativos por empresas, que se caracterizan porque no se pueden probar, por su inseparabilidad (que significa no poder separar el servicio de quien lo presta) y por su carácter perecedero.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En ocasiones estamos hablando de economía en la que el éxito y la riqueza no se miden en términos de propiedad o capital físico, sino que cada vez más se mide por control de ideas en la forma de capital intelectual e intangibles. Por poner un ejemplo, el 25 por 100 de la economía estadounidense está representada en las nuevas industrias apoyadas en la información, como son las finanzas, educación, entretenimiento, comunicaciones y servicios a la empresa.

4.2.2. Distribución

Se denomina **distribución** a la función comercial que consiste en poner los productos y servicios al alcance del mercado.

Nos estamos refiriendo, en este caso, a las medidas necesarias para que el producto y servicio esté disponible en el momento y lugar oportunos, llegando al consumidor final.

Precisiones

Aquí resulta fundamental tener presente que nuestra idea de negocio o empresa puede generar productos o servicios con canales de distribución muy cortos, sin intermediarios, o bien que nuestro canal de distribución es muy largo, con numerosos intermediarios, lo que supondrá mayores coste sobre el precio.

Los canales de distribución presentan cuatro formas básicas para hacer llegar los productos y servicios del fabricante hasta el consumidor final: venta directa, mayoristas, detallistas y comisionistas. Las diferencias entre unos y otros consisten en el número de etapas por las que se pasa desde que se fabrica el producto o servicio, hasta el momento de la venta final. Indudablemente, las nuevas tecnologías han supuesto un impacto muy fuerte sobre los canales de distribución, haciendo mucho más cortas las etapas hasta el consumidor y pagador final del bien o servicio.

- **Venta directa.** Es el canal más sencillo, ya que lleva directamente el producto o servicio al consumidor, y, en consecuencia, no existen intermediarios. Se trata de un sistema propio de mercados especializados y propios de servicios.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En ocasiones es consecuencia de una acción comercial directa en el lugar en donde se halla el consumidor, como puede ser su domicilio, lo que lleva aparejados costes de una red de agentes comerciales. En otras se trata de la propia unidad productiva a donde se desplazan los consumidores (por ejemplo, un despacho de abogados, o bien una fábrica con espacio de venta para jamones). También se combina con posibilidades de venta por catálogo o teletienda, lo que también tiene un componente económico que habrá de tenerse en cuenta.

- **Venta a través de mayorista o venta al por mayor.** Supone que el productor o fabricante distribuya a través de un intermediario (mayorista) que adquiere la propiedad de los bienes y que, a su vez, vende a otros intermediarios menores, que son los que finalmente venden a los consumidores finales.

  No es propio de servicios ni de productos industriales.

- **Venta a través de detallista.** Supone la transmisión de la propiedad del bien a diferentes intermediarios que son los que venden al consumidor final.

  No suele ser válida para productos industriales, pero sí para el resto de productos, incluidos también los servicios. En este supuesto se incluyen desde la pequeña tienda de comestibles de barrio hasta las tiendas especializadas en algún producto, como zapaterías, tiendas de ropa, videoclub, etc.

- **Venta por medio de comisionistas.** Se caracteriza por la intervención de un tercero en el camino entre la fabricación y el consumidor que intermedia para facilitar la llegada a este último, pero que no adquiere la propiedad de los bienes, sino que en función de su intervención cobra un precio o porcentaje de venta.

En estos tres últimos casos (venta a través de mayorista, a través de detallista y a través de comisionista) pueden llegarse a acuerdos de exclusividad para vender el producto o servicio en un determinado territorio, lo que refuerza la posición del intermediario y la obtención de sus ganancias (al fin y al cabo es un empresario).

A través de la distribución y sus intervinientes (distribuidores) se pueden llevar a cabo funciones o acciones de transporte del bien, publicidad y promoción de los mismos, almacenamiento y seguimiento al mercado. Obviamente, esto entra dentro

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

de la negociación y posibilidades tanto del productor de origen como del intermediario y la negociación de precios por realizar esas funciones o no.

Establecer una política de distribución nos permite determinar la forma y manera en la que el producto o servicio llega al cliente. El camino seguido incluye:

- El tipo de productor o fabricante.
- El tipo de intermediarios.
- Cómo es el consumidor final.
- Las funciones que deben realizar cada uno de los integrantes del canal.
- Las características del producto (si es perecedero o no).
- El volumen físico del producto.
- El volumen promedio de cada pedido.
- Su distribución en el territorio.
- Quién es y cómo actúa nuestra competencia.
- Los usos y costumbres del sector.

Precisiones

Resulta fundamental tener en cuenta, en este sentido, cómo es nuestra empresa, cuánto podemos en realidad producir y, especialmente, la situación económico-financiera de la misma.

4.2.3. Comunicación en general y sus estrategias e instrumentos

Es uno de los aspectos más llamativos de la política de marketing general, y, en ocasiones, confundimos lo que son los canales de comunicación con el marketing en general. En este sentido, cuando hablamos de comunicación nos referimos tanto a una serie de estrategias generales de marketing, como pueden ser la publicidad y las relaciones públicas, como a acciones más específicas de marketing y que constituyen auténticos instrumentos y herramientas para la consecución de la finalidad general de nuestra política de marketing (vender más y mejor).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Diseñar la política de comunicación en nuestro proyecto no siempre va a ir ligado a la finalidad de vender, ya que, como hemos visto, puede tener otro objetivo más amplio, como es el conocimiento general, o bien ganar la confianza y fidelidad de nuestros potenciales clientes.

Dentro de la comunicación de marketing nos encontramos con diferentes estrategias y herramientas, algunas a largo plazo o más generalistas y otras más específicas y de carácter más inmediato: aumento de la reputación, gestión de la calidad, publicidad, telemarketing, imagen corporativa y marca, medios escritos, promoción de ventas, nuevas tecnologías, relaciones públicas y comunicación persuasiva.

Analicemos estas estrategias e instrumentos a los efectos de poder controlarlos, valorar su impacto en nuestro proyecto o empresa.

4.2.3.1. Aumento o generación de la reputación

La reputación o prestigio y credibilidad de un emprendedor o empresario es uno de sus principales valores. Tener una buena reputación es un activo que permite que nuestros consumidores o usuarios tengan confianza en nuestra empresa y en nuestros productos y servicios.

La generación de una buena reputación es una tarea que lleva su tiempo y no se puede plantear como una estrategia a corto plazo. En este sentido, hacer bien nuestro trabajo, llevarlo a cabo con entusiasmo y de manera organizada son elementos que favorecen la construcción de una reputación profesional y empresarial.

Otros elementos que favorecen este valor, y que veremos posteriormente, son participar en foros, asociaciones empresariales, artículos de prensa, etc.

Sin embargo, el valor adquirido de manera cotidiana, basándonos en el boca a boca de nuestros clientes y contactos profesionales, será un elemento que directamente tendrá su efecto en nuestra comunidad empresarial y social.

4.2.3.2. Gestión de la calidad

Ofrecer un buen servicio o producto es posiblemente el instrumento de marketing más directo, menos costoso y posiblemente el más eficiente. Un servicio mal prestado suele llegar a más personas que un servicio bien prestado. En consecuencia, la gestión

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

de la calidad de nuestra empresa no solo se puede convertir en un elemento de creación de reputación, sino también de supervivencia de la empresa. Mejorar continuada y permanentemente el servicio y producto que ofertamos es la base de la calidad de nuestra empresa, y, en definitiva, de la generación de la imagen subjetiva de nuestro proyecto por parte de los destinatarios finales, nuestros clientes.

Otros elementos que determinan la calidad que perciben nuestros clientes van a ser la flexibilidad y disponibilidad a la hora de entregar un producto o prestar un servicio y la rapidez en la respuesta y atención al cliente.

Por eso, los primeros momentos de toma de contacto, como pueden ser la recepción en la empresa de clientes o visitas y las llamadas telefónicas recibidas y emitidas, son momentos en los que se ha de poner de manifiesto la calidad de nuestra empresa.

4.2.3.3. Publicidad

La publicidad es uno de los medios más importantes para conseguir clientes. Su estrategia parte de una combinación de medios publicitarios y se caracteriza por dirigirse de manera masiva y con carácter impersonal en la medida en que el destinatario final no está totalmente identificado, aunque ha de tratarse de determinar un público objetivo o colectivo al que se dirige.

El mensaje que se quiera transmitir, al no existir una bilateralidad o recepción de respuesta inmediata por el consumidor, ha de ser sencillo y comprensible, breve y fácilmente recordable para el destinatario. Evidentemente, los soportes publicitarios y el medio elegido condicionarán no solo su mensaje, sino el grafismo, texto y duración del mismo.

En cualquier caso, en el momento de determinar qué pretendemos a la hora de plantearnos una estrategia publicitaria y su posterior plasmación en una campaña, debemos tener en cuenta qué es lo que queremos conseguir a los efectos de trasladar al profesional oportuno dicha concepción. Tenemos que tener claro que, además de vender más y mejor, podremos desear que nuestra marca sea conocida o que nuestra empresa tenga una imagen conocida o, por qué no, buscar un efecto de recuerdo en el mercado y en los consumidores.

También debemos elegir los mejores canales o medios para hacer llegar el mensaje al público seleccionado, de forma eficaz, al menor coste de tiempo, esfuerzo y dinero.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

Una vez lanzada la campaña, se debe realizar un control del impacto de ella sobre los objetivos perseguidos, así como de la inversión y presupuesto que se ha destinado.

En el plan de comunicación, que se integra en el plan de marketing de la empresa, se pueden distinguir diferentes medios de acercar la imagen de la empresa, el producto o servicio al consumidor. Los medios de publicidad son los canales de distribución de los mensajes publicitarios y suponen una contraprestación económica importante, mayor cuanto mayor puede ser el impacto en el mercado, y cuanto mayor y mejor es el soporte donde se coloca (en qué medio escrito, cadena de radio o televisión: *El País*, *El Mundo*, *Expansión*, *Cinco Días*; TVE, Antena 3, Telecinco, La Sexta, Cuatro; Onda Cero, La Ser, M80, etc.) y el espacio (la parte del soporte o unidad en donde se va a ubicar: tiempo en televisión, espacio en prensa, etc.). Todos estos medios tienen sus ventajas e inconvenientes (el coste es el más habitual), y en la medida de lo posible debemos ponderar qué beneficios tendremos utilizándolos y su duración en el tiempo.

Junto a los medios publicitarios de prensa, revistas, radio y televisión, y cine, se pueden tener en cuenta los medios publicitarios que se encuentran en la calle o en lugares públicos, por ejemplo, vallas publicitarias, carteles luminosos, publicidad en marquesinas, mobiliario urbano o medios de transporte. Su coste, al igual que el de los anteriores, suele ser un obstáculo para los emprendedores.

Pero no olvidemos el impacto de las nuevas tecnologías y el crecimiento de sistemas como pueden ser la nueva televisión digital terrestre e Internet como espacio de promoción y comunicación y, por supuesto, las redes sociales generales y profesionales, en donde una buena estrategia de marketing puede dar resultados beneficiosos y a bajo coste a un emprendedor.

Como es de suponer, los medios que suelen tener un impacto masivo suponen una inversión alta, y por ello muchas veces tenemos que recurrir a otros sistemas o canales como puede ser el aprovechamiento de nuestro local comercial como soporte de una campaña publicitaria no solo en su exterior (a través de cartel o escaparate), sino también en su interior (a través de un exhibidor, cartel, megafonía y audiovisuales). Y, como señalábamos antes, las posibilidades que ofrece Internet y las redes sociales.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Frente a los mismos, se encuentran medios de impacto más reducido y controlado, seleccionando destinatarios finales y con menos coste, como pueden ser la publicidad por correo o *mailing*. Este sistema debe estimular la demanda, y no «llenar de mensajes» al destinatario, para crearle el deseo de información sobre lo que comercializamos.

Precisiones

Importantísimo es tener en cuenta las prescripciones de la Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal de las personas físicas y las limitaciones que se establecen a la creación de ficheros informatizados con esos datos, especialmente la necesidad de autorización de la persona física y sus derechos a rectificar y cancelar los mismos. Las multas pueden ser muy importantes.

4.2.3.4. Telemarketing

La promoción basada en el telemarketing consiste en la utilización del teléfono, de modo sistemático y organizado, como parte de una estrategia global de marketing, llevada a cabo por profesionales adecuadamente formados. Además de las ventajas como canal de comunicación, el telemarketing puede convertirse en una fuente de ingresos para la empresa, gracias a las líneas telefónicas 900.

En cualquier caso, tenemos que tener en cuenta que existen determinados productos o servicios en donde esta acción no es muy aceptada y genera desconfianza.

El uso del teléfono es fundamental para nuestra empresa, y debemos tener en cuenta que es la primera entrada del cliente en nuestra empresa, y, en consecuencia, generadora de reputación e imagen para la misma, por lo que debemos cuidar especialmente su uso y el mensaje que se traslade.

4.2.3.5. Imagen corporativa y marca

La imagen corporativa resume todos los aspectos tangibles e intangibles de nuestra empresa y de nuestros productos y servicios. Se expresa habitualmente en imágenes y denominaciones que se agrupan bajo la denominación de marca y logotipo.

La imagen conocida y favorable es un aspecto competitivo que nos dota de valor frente a la competencia. Da valor añadido a nuestro servicio o producto.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Esta marca ha de reunir una serie de requisitos para poder ser tenida en cuenta como instrumento de marketing:

- Ha de ser fácil de recordar, clara y lo suficientemente atractiva.
- Ha de evitar colores y expresiones que denoten agresividad.
- Ha de tener un carácter evocador en el sentido de generar una reacción emocional favorable.
- Ha de ser duradera y permanente a los efectos de poder generar una reputación empresarial.
- Ha de evocar nuestro campo empresarial, nuestro producto o servicio.
- Ha de estar suficientemente registrada y conforme a lo dispuesto en la ley reguladora de marcas que veremos al hablar de propiedad industrial.

4.2.3.6. Medios escritos

Todo elemento gráfico y escrito de nuestra empresa, incluyendo los soportes de nuestros productos y servicios, son una herramienta de marketing, ya que pueden hacer referencia a nuestro negocio, producto o servicio.

Las tarjetas de visita, folletos, dípticos, papel de la empresa son medios escritos que realzan y crean imagen corporativa.

Los medios escritos han de adaptarse a las necesidades y objetivos de la empresa, pero en cualquier caso son recomendables las siguientes pautas:

- Han de incluir los datos de nuestra empresa, no solo quiénes somos, sino también qué hacemos y dónde y cómo nos localizarán.
- Han de tener un material de buena calidad (en este punto las calidades son muy variadas en cuanto al papel).
- No han de contener en exceso mucha imagen que anule el mensaje base que queremos transmitir.
- Pueden incluir referencias en otros idiomas si la finalidad de la empresa es transmitir una vocación de internacionalización.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Se pueden plantear acciones conjuntas de promoción, como la inclusión de calendarios promocionales, tablas conversoras a otras monedas, teléfonos de teletaxi y otros de interés, etc.
- En cualquier caso habrá que tener en cuenta la clase de empresa que somos y la imagen que queremos transmitir.

4.2.3.7. Promoción de ventas a través de regalos o felicitaciones

Un regalo u obsequio de empresa es el que se hace a un cliente, a un proveedor o, en general, a alguien relacionado con la empresa, como elemento para realzar la imagen de la empresa, para que permanezca y se consolide, todo ello como expresión de agradecimiento o de dar a conocer la empresa.

Generan interés y, en este sentido, suponen un refuerzo de la marca. En este punto incluimos también un elemento tan habitual como la felicitación navideña o de cumpleaños de clientes o destinatarios potenciales de nuestros productos o servicios, que es una oportunidad extraordinaria que debemos saber aprovechar para poner en valor nuestra empresa y lograr una visibilidad adecuada.

4.2.3.8. Nuevas tecnologías

Como hemos señalado anteriormente, Internet y las tecnologías asociadas han supuesto una repercusión importantísima para el marketing empresarial. Piense en el posicionamiento tan extraordinario que supone el poder acceder a bajo coste a cientos de millones de personas a través de nuestro ordenador.

Cuando queremos crear la web de la empresa, debemos partir de su finalidad. Por un lado, la página web de una empresa es una buena tarjeta de presentación y una de nuestras principales herramientas de marketing. Hay que prestar especial atención a los contenidos, que deben estar permanentemente actualizados. Por otro lado, puede tener un componente fundamental para el negocio como elemento de captación de clientes o como sistema para ingresar, bien a través de patrocinios, bien incorporando un sistema de venta a través de plataformas de comercio electrónico.

El diseño de una web puede realizarse encargándolo a una empresa dedicada a dicha actividad. Su coste va en función de lo que queramos que haga nuestra web. En este sentido consulta diferentes proveedores.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Además, los proveedores de servicios de alojamiento de páginas web ofrecen en sus paquetes plantillas y herramientas para crear la página fácilmente y con un carácter sencillo.

Precisiones

Los elementos gráficos deben utilizarse de manera moderada y utilizar siempre el mínimo número de elementos que consuman recursos del sistema del usuario. La navegación ha de ser clara, sencilla y sistemática.

Una vez tenemos nuestra web, desearemos que la visiten el mayor número de navegantes. Nos plantearemos cómo promocionarla y posicionarla en el mercado. En este sentido existen diferentes alternativas para promocionarla, como puede ser posicionarla en buscadores para que cuando se marque un criterio de búsqueda con nuestra empresa o similar aparezca. También a través de diferentes directorios especializados.

Cuestión distinta es alojar tu página web. En este sentido es preciso alojar la página en un servidor conectado a Internet.

Es conveniente analizar aspectos como copias de seguridad, disponibilidad del servicio, línea de comunicación, soporte técnico, espacio en disco, privacidad, protección del dominio, *firewall* y asistente para la creación de la página web. Tenemos diferentes opciones, como es en ordenador propio, o bien alquilando el servicio a un proveedor, que supone un coste pequeño y evita problemas con los equipos propios.

Igualmente, Internet e instrumentos como el correo electrónico nos permiten interactuar con nuestros clientes, llevar a cabo servicios de seguimiento del mismo y de la calidad del producto o servicio, así como del grado de satisfacción del mismo.

4.2.3.9. Relaciones públicas

Las relaciones públicas son un esfuerzo intencionado, planificado y sostenido, para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre una organización, empresa o negocio y sus clientes.

Pueden representar una modalidad más de la comunicación dentro del marketing de la empresa, entendiendo este concepto de manera amplia. Aunque otros autores lo sitúan como una materia o ciencia «diferente».

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

No entrando en estas cuestiones doctrinales, basta señalar al emprendedor que la estrategia de fomento de las relaciones públicas se dirige a crear visibilidad, transmitir una buena imagen de la empresa, no solo generarla sino comunicarla a los demás.

El concepto de relaciones públicas abarca muchas actividades diferentes que tienen en común esa intención de comunicación general con los destinatarios. Y, en este sentido, pueden ser destinatarios tanto clientes como proveedores como terceras personas no relacionadas directamente con la empresa (el público en general, los organismos oficiales y los medios de comunicación).

Como objetivos generales de las relaciones públicas se pueden señalar:

- Mejorar la imagen de marca del producto/servicio, del establecimiento.
- Crear una imagen de simpatía entre la empresa y la comunidad.
- Identificar la empresa con los intereses de la comunidad.

Pero también hay que tener en cuenta que al margen de situaciones de normalidad empresarial son, además, un instrumento importante de gestión de situaciones de crisis.

Los mejores resultados de las relaciones públicas se consiguen al plantear las diferentes acciones de comunicación apoyándose unas a otras.

Entre las acciones más habituales de relaciones públicas, podemos destacar las siguientes:

- **El capital social.** Se trata de un concepto sencillo pero a la vez muy complejo de adquirir y explotar. Se trata de saber y estimar quiénes nos conocen, y nuestra capacidad de acceso a los mismos. En definitiva, las relaciones personales generadas y el círculo de contactos que poseemos.
- **Las relaciones profesionales con nuestro entorno empresarial y clientes.** Aquí podemos incluir nuestra pertenencia a una asociación empresarial determinada.
- **Contactos a través de actos sociales**, como son comidas y cenas de trabajo que organicemos, o bien a las que asistamos.
- **Participación en congresos.** Más importante aún si nuestra participación es preactiva, incluso con alguna ponencia.
- **Apariciones en medios de comunicación y nuestras relaciones con los mismos.** En este sentido, una noticia no pagada en prensa sobre nuestra

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

empresa, con un coste económico nulo, puede tener un impacto importante cuando se es un emprendedor. También dar a conocer una inauguración de nuestras instalaciones, o cualquier actividad de nuestra empresa, a través de comunicados de prensa, para conseguir esas apariciones no pagadas en prensa, son un instrumento que debemos, en su caso, desarrollar.

- **Participación en actividades de patronazgo de eventos.** Sistema este más caro, ya que determina proporcionar recursos a otros a cambio de incluir nuestro logo o marca en la actividad promocional que ese otro realice.
- **Boletines externos.** Sistema que algunas pymes se permiten para dar a través de un soporte de revista temas especializados sobre su ámbito de actuación y que, aunque suponga una inversión económica, tiene una repercusión bastante aceptable a nivel de fidelización de los clientes o usuarios de la empresa. No olvidemos que la revista ha de dar información útil y no convertirse en un descarado sistema de autopromoción.
- **Organización de eventos.** Igual que lo anterior, ha de medirse muy bien su impacto, y a la vez llevar a cabo dicho evento con técnicas adecuadas de comunicación a los medios, a destinatarios deseados (cartas) y, en definitiva, atender a normas de protocolo en la forma de desarrollarlo.
- **Ferias y congresos.** Como ámbitos en donde desarrollar nuestras redes comerciales, y entrar en contacto con profesionales del mismo sector y posibles clientes.

4.2.3.10. Comunicación persuasiva

La comunicación persuasiva en actos y comunicaciones orales es uno de los aspectos del marketing que hay que tener en cuenta. Somos, frente a una determinada audiencia, la imagen de nuestra empresa o proyecto y, en consecuencia, la imagen que proyectemos será clave para la percepción de la empresa, producto o servicio.

Hablar bien en público es un elemento muy importante tanto para la promoción personal como para la profesional. La participación en conferencias y charlas es una actividad interesante que realza nuestra reputación y oportunidades para hacerse ver, oír e influir en los demás. Siempre y cuando se efectúe de forma brillante y en función de la audiencia con contenidos comprensibles para todo el público.

En este sentido, hablar en público también tiene sus reglas: estar relajado, tranquilo, mantener un contacto visual con el público adecuado, sonreír siempre, moverse de

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

forma moderada, emplear gestos a la hora de acompañar la exposición, no ser monótono ni en la expresión ni en la comunicación, y ser en cierta medida natural entendiéndolo como estar cómodo.

Todas estas técnicas son aplicables a la presentación de ventas a un grupo de personas, teniendo en cuenta que se trata de llamar la atención y comunicar un mensaje. En este sentido, las experiencias son variadas y pueden ir desde demostraciones del producto a generar sorpresa al público en función de gestos y preguntas con resolución por nuestra parte.

4.2.4. Precio

El precio de un producto o servicio es la suma que desembolsa el consumidor de un producto/servicio a cambio de los beneficios y ventajas que este le va a proporcionar. En definitiva, comprende la contraprestación realizada por la compra del mismo.

Establecer una política de precios representa establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes. La política de precios se amplía a las decisiones relativas a descuentos, condiciones de pago y de entrega.

El precio es uno de los elementos más flexibles dentro del marketing, ya que se puede variar y ajustar ante cada nueva situación de forma más rápida y fácil que desarrollar nuevos productos o servicios.

Se establecerá un precio en función de los costes de producción y la cantidad que el consumidor esté dispuesto a pagar, y se fijará intentando compatibilizar los intereses tanto del consumidor, como de la organización, de tal manera que ese precio implique beneficios para todos. En este sentido, para fijar los precios debemos tener en cuenta:

- Los objetivos de la empresa (recuperación de lo invertido, obtener margen de beneficios, entrada en el mercado y obtención de mayor cuota, hacer competencia).
- Los consumidores (lo que está dispuesto a pagar).
- Los intermediarios en el mercado y su propio margen de beneficio.
- Los proveedores como parte de los costes de producción.
- El precio fijado por la competencia.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En función de estas variables, fijaremos un precio u otro, según prime en su proyecto o empresa una función orientada bien a cubrir el coste, bien a la demanda (valor percibido por el comprador frente al valor potencial que tendría para el mismo consumidor), o bien en función de la competencia.

Para calcular el precio de un producto, se tienen en cuenta aspectos fácilmente cuantificables, pero la delimitación de algo tan inmaterial como son los servicios resulta más complicada. Aquí juegan principios como los de precio de prestigio, precios de atracción, precios psicológicos e incluso técnicas de discriminación de precios según la forma, lugar o tiempo en que se accede al servicio (por ejemplo, piense en un servicio de cerrajería nocturno).

A la hora de valorar un precio, hay que tener presentes múltiples criterios, entre otros, los servicios complementarios, las facilidades de pago, la calidad, la atención recibida, etc.

4.3. EL PLAN DE MARKETING

4.3.1. Objetivo del plan

Lo primero que hay que tener presente es que a la hora de diseñar un plan de marketing hay que tener en cuenta el tamaño y recursos de la empresa que tenemos o que queremos poner en funcionamiento, ya que, cuanto mayor sea la empresa, la complejidad del mismo determina la necesidad de externalizar esta tarea en un profesional (como todo en general en la empresa), y esto supone un coste que no siempre puede asumir el emprendedor.

Siendo consciente de ello, el objetivo principal de nuestro plan será el de ser conocido por nuestros posibles clientes. Esto puede referirse tanto a nuestro producto o servicio como a la propia empresa en sí, que en la medida en que alcance ese conocimiento obtendrá algún tipo de rentabilidad con la comercialización de sus productos o servicios.

No obstante, el plan de marketing se acabará plasmando en un documento escrito de trabajo en donde se detallarán cuáles son nuestros objetivos más específicos (reputación, tener más clientes, satisfacción de los usuarios, que se hable de nosotros, etc.), calendario aproximado de implantación, y acciones a realizar tanto generales (por ejemplo, conseguir una certificación de calidad) como concretas (diseñar un logo y encargar unas tarjetas de visita y dosieres de la empresa).

La función del plan de marketing es reflejar, en última instancia, todo un conjunto de acciones y ejecutar las mismas de forma coordinada.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

No podemos olvidar la presupuestación económica de dichas acciones ni quiénes van a ser las personas que las van a llevar a cabo. Tal es el caso de la atención telefónica o seguimiento de calidad: habrá que fijar de manera precisa quién las realiza y cómo, y hallarse delimitado en el análisis de puestos de trabajo al que nos referíamos al hablar de los recursos humanos de la empresa.

4.3.2. Reglas

A la hora de realizar nuestro plan, conviene tener en cuenta una serie de reglas que nos pueden ayudar a llevarlo a cabo con eficiencia y profesionalidad:

- La primera tarea es determinar nuestro público objetivo, ser selectivos a la hora de determinar nuestra cuota subjetiva de mercado.
- La segunda regla es diferenciar nuestro grupo de clientes y la delimitación de sus diferentes necesidades.
- Las acciones generales y específicas de marketing no han de plantearse aisladamente, sino que su efectividad parte del principio de que han de apoyarse las unas en las otras. Las acciones aisladas son, en sí mismas, poco efectivas.
- Muchas acciones de marketing son muy efectivas, pero muy caras también, con lo cual debemos seleccionar cuáles son las acciones rentables con base en la consideración de que nuestros recursos son escasos.
- El plan de marketing ha de ser lo suficientemente flexible como para adaptarse al cambio de circunstancias, hábitos y costumbres de nuestro entorno empresarial.

4.3.3. Proceso del plan

El empresario debe establecer un orden lógico de decisiones de marketing, que se inicia con la investigación del mercado y que culmina en la elaboración del plan de marketing. Por ello, el proceso para elaborar el plan de marketing debe ser el siguiente:

- **Recopilación y organización de los datos básicos del mercado:**
  - Características del mercado: volumen, estudios realizados o encargados sobre el mercado. Tendencias del mercado.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Características del consumidor final o de las empresas destinatarias del producto o servicio: tipo de persona, empresa, recursos, filosofía, hábitos de consumo, etc.
- La competencia: sus características, volumen, número, volumen de ventas, porcentaje de mercado que dominan, etc.
- La competencia: descripción general del producto o servicio, forma de comercialización, precios, promociones, puntos de venta o localización, nuevos productos o servicios, capacidad de adaptación, reacción ante la entrada de una nueva empresa, etc.
- Ventajas e inconvenientes de la nueva empresa frente a los competidores.
- Análisis de la información y establecimiento de barreras y oportunidades.
- Definición de los mercados y objetivos.

• **Análisis del producto o servicio:**

- Definición del producto o servicio que pretende ofrecer.
- Nombre del producto o servicio.
- Su forma de presentación.
- Necesidades que pretende cubrir.
- Aspectos diferenciales del producto o servicio respecto a los existentes en el mercado. Ventajas respecto a los que ya existen. Aspectos novedosos.
- Coste de ese producto o servicio.
- Unidades capaz de producir o servicios capaz de brindar.
- Tiempo que podrá mantenerse el producto o servicio sin renovarlo o introducir cambios, o incluso sustituirlo por otro, a causa de la competencia, el cambio de gustos de consumo o cambio tecnológico. El coste añadido que supondrá.
- Garantías que ofrece y servicios añadidos con los que va a contar.

• **Precio:**

- Precio de coste del producto o servicio.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

  - Precio de venta al público.
  - Precios de referencia en el mercado.
  - Estrategia de fijación de precios.

- **Distribución:**

  - Canales de distribución.
  - Zona geográfica de actuación.
  - Localización de la empresa y razones para su elección.

- **Programas de acción y estrategias a seguir:**

  - Definición de la imagen.
  - Definición de presencia y soportes.
  - Acciones publicitarias y promocionales.

- **Proyección de las ventas y de los beneficios en función de los objetivos presupuestados.**

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

LECTURAS RECOMENDADAS

Caso «FITUNA»: segmentación de mercado y cuantificación de la demanda

Tres jóvenes andaluces, Pedro, Pablo y José, han decidido crear un negocio dedicado a la comercialización de productos fitosanitarios. Durante una de las conversaciones iniciales que mantienen, se pone de manifiesto la necesidad de identificar a quién se va a vender estos productos. Pablo considera que las explotaciones agrarias son, con independencia del cultivo al que estén dedicadas, los clientes genéricos de estos productos. Sin embargo, José manifiesta sus dudas sobre este particular, ya que entiende que dirigirse de forma global a todo tipo de explotación requeriría una inversión muy elevada. Y ello, porque obligaría a disponer de una gran variedad de productos fitosanitarios (para atender la gran diversidad de cultivos), un número elevado de empleados, muchos almacenes, medios de transporte cuantiosos, etc.

En la misma línea de José, Pedro sugiere la posibilidad de centrarse y especializarse en el olivo, ya que en Andalucía este es el cultivo más importante. Para apoyar esta idea, Pedro señala que, en el nuevo contexto de la Unión Europea, en el que las ayudas tienden a reducirse, el agricultor se ve forzado a obtener mayor productividad de cada árbol para mantener su nivel de ingresos. Y, en esta situación, el empleo de productos fitosanitarios tenderá a incrementarse, ya que los árboles sanos ofrecen una mayor y mejor producción.

Para proceder a la segmentación de un mercado se utilizan criterios que permiten dividir dicho mercado en grupos o segmentos con comportamientos diferenciados. En este sentido, se pueden utilizar criterios sociales, demográficos, relacionados con el uso del producto, etc. Por ejemplo, el nivel de ingresos puede identificar segmentos diferentes en el mercado del automóvil, mientras que la edad y el sexo pueden ser criterios válidos para identificar segmentos en el mercado del juguete. En el caso de «FITUNA», el criterio utilizado tiene que ver con los motivos y la forma de utilizar los productos fitosanitarios: cooperativas (compran para sus socios), distribuidores (compran para revender), agricultores independientes (compran para sus tierras).

Es importante señalar que los criterios utilizados deben ser apropiados y permitir la identificación de los segmentos que de forma natural existen en el mercado. En este sentido, una buena segmentación será aquella que reúna los siguientes requisitos:

- Los segmentos deben estar constituidos por clientes con comportamientos similares, pero estos deben ser muy diferentes de los componentes de otros segmentos.
- Los segmentos identificados deben ser accesibles para poder actuar sobre ellos con las acciones de marketing.
- En el caso de ser elegidos como mercados-meta de la empresa, los segmentos deben tener un tamaño adecuado, que permita explotarlos comercialmente.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

Para segmentar un mercado y seleccionar los segmentos que van a constituir los mercados-meta de la empresa, es aconsejable seguir las etapas que se describen en el siguiente proceso:

- **Definir el mercado relevante.** Se trata de saber cuál es el conjunto (mercado) que vamos a dividir en subconjuntos (segmentos). Este conjunto no es otro que lo que hemos denominado mercado relevante y que, en el caso de «FITUNA», está constituido por las plantaciones de olivar de Andalucía.
- **Describir y analizar las características esenciales del mercado relevante.** En esta fase, se trata de identificar aquellas características de los clientes potenciales que pueden orientar en la selección de los criterios que van a ser aplicados para segmentar el mercado. En el caso de «FITUNA», se debería describir el mercado de acuerdo, por ejemplo, con el número de explotaciones, el tamaño medio de estas, la densidad de árboles por hectárea, el comportamiento de compra de productos fitosanitarios, etc.
- **Identificar los criterios de segmentación.** El conocimiento de las características más relevantes del mercado de referencia va a orientar la elección de los criterios más apropiados para segmentar el mercado. En el caso de «FITUNA», el criterio elegido ha sido el relativo al comportamiento de compra.
- **Identificar y describir los segmentos identificados.** La aplicación de los criterios de segmentación elegidos permite identificar los segmentos que hay en el mercado. En el caso que nos ocupa, la aplicación del comportamiento de compra ha permitido identificar tres segmentos: cooperativas que compran para sus socios, distribuidores que compran para revender y explotaciones independientes que compran para tratar sus plantaciones.
- **Evaluar los segmentos del mercado.** Una vez que se conocen los segmentos del mercado, la empresa debe evaluarlos de cara a tomar una decisión relativa a la elección de uno o varios de ellos como mercados-meta que se pretende atender. Esta evaluación se realiza, para cada segmento, en términos de demanda total, competidores instalados, fuerza y agresividad de los competidores, cuota de mercado que se puede alcanzar y recursos necesarios en los que se debe invertir para alcanzar la cuota de mercado deseada.
- **Elegir los segmentos.** En esta fase se procede, apoyándonos en los criterios de evaluación citados, a decidir qué segmentos van a ser elegidos como mercados-meta de nuestra empresa. En este proceso de elección, la empresa puede optar entre diferentes alternativas estratégicas, que pueden resumirse en las siguientes:

  – Estrategia de mercado indiferenciado. Mediante esta estrategia, denominada también «de mercado total», la empresa atiende al conjunto de clientes potenciales de la misma forma, con la misma oferta. Los supuestos que sustentan esta opción estratégica son los siguientes:

    - Todos los clientes potenciales presentan características muy similares respecto a sus necesidades y tienen un comportamiento semejante en lo que respecta a la satisfacción de las mismas.
    - Aunque existan diferencias entre los clientes potenciales, estas no son apreciadas como relevantes por la empresa, que decide atender a todos de la misma forma.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

Para que la elección de esta estrategia sea apropiada es necesario que, por un lado, se den los supuestos básicos que hemos comentado y, por otro, que la firma cuente con los recursos necesarios para atender y satisfacer un mercado masivo.

– Estrategia de mercado diferenciado. Después de identificar los segmentos del mercado, la empresa entiende que entre estos existen diferencias importantes que justifican un tratamiento diferencial para poder adaptarse mejor a los diferentes tipos de clientes y lograr su satisfacción. De acuerdo con esta idea, la firma selecciona, entre los segmentos identificados, aquellos que van a ser atendidos, es decir, sus mercados-meta. Cada uno de estos mercados-meta será atendido con una oferta adaptada a sus necesidades y deseos específicos. Una de las ventajas más importantes de esta estrategia es que permite un nivel elevado de adaptación a los diferentes tipos de clientes del mercado, pero, por otra parte, tiene el inconveniente del incremento de los costes de marketing y producción como consecuencia de la diversificación de la oferta de la empresa.

  Dentro de la estrategia de mercado diferenciado, un caso extremo es la estrategia de mercado clientizado. Esta alternativa supone un caso que se sustenta en el supuesto de que las diferencias entre los clientes son tan fuertes que cada uno de ellos debe ser considerado como un segmento, de tal forma que el mercado está formado por tantos segmentos como clientes. La atención de cada cliente exige una respuesta adaptada a sus exigencias y deseos específicos. Esta situación suele ser propia de algunos mercados de servicios, como, por ejemplo, la consultoría, donde cada cliente presenta un problema diferente y reclama una solución adaptada a su caso.

– Estrategia de mercado concentrado. Esta opción estratégica implica que la empresa elige un único segmento como mercado-meta, concentrando su oferta en la atención específica del grupo de clientes que integra ese segmento. Este es el caso de «FITUNA», que ha decidido concentrar su atención en el segmento formado por las explotaciones independientes de olivo. La concentración en un solo segmento permite a la empresa especializarse en un tipo de clientes y satisfacerlos de una forma más eficaz, gracias al conocimiento más profundo de los mismos.

  Cuando una pequeña empresa, que cuenta con recursos muy limitados (como es el caso de «FITUNA»), quiere introducirse en un mercado dominado por un número reducido de empresas, suele adoptar la estrategia de concentración, eligiendo como mercado-meta un segmento en el que no exista una fuerte competencia. El inconveniente más destacado de esta alternativa es el elevado riesgo que se asume, ya que nuestros ingresos dependen exclusivamente de ese segmento y, si cambian las preferencias de los clientes o bien entran nuevos competidores o se producen cambios en el entorno que afectan de forma negativa a ese mercado-meta, nuestras ventas pueden reducirse de forma drástica colocando a la empresa en una posición difícil y con pocas posibilidades de resolver la crisis.

- **Elegir un posicionamiento y definir marketing-mix.** Una vez que el mercado ha sido identificado, la empresa debe decidir, teniendo en cuenta el tipo de clientes y los competidores existentes, cómo quiere ser percibida por sus clientes, ¿como un producto de calidad?, ¿como un producto eficaz pero barato?, ¿de alguna otra forma diferente?

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

Pero aún quedan importantes preguntas por responder tales como: ¿cuántos clientes integran este segmento?, ¿con qué frecuencia compran?, ¿qué cantidad compran en cada ocasión?, ¿dónde suelen comprar?, etc. La relevancia de estas cuestiones tiene que ver con la rentabilidad de la empresa, ya que los ingresos por venta deben alcanzar un nivel que permita cubrir y superar los costes inherentes al negocio.

Abordar las respuestas a estos interrogantes exige, en todos los casos, un estudio de mercado específico. Este se apoya en datos estadísticos ya publicados (lo que se denomina información de carácter secundario) y/o también en el desarrollo de encuestas (información primaria).

En el ejemplo de «FITUNA», los jóvenes podrían dirigirse a consultar las publicaciones que, con carácter periódico o puntual, editan las administraciones públicas, las asociaciones de agricultores, las cámaras agrarias y cualquier otra institución pública o privada relacionada con el sector. Sin embargo, a veces, la información contenida en estas fuentes no es suficiente para dar respuesta a las cuestiones planteadas. En estos casos, se hace patente la necesidad de captar información adicional, preguntando a una muestra de los clientes potenciales identificados acerca de sus necesidades de productos fitosanitarios, sus hábitos de compra, etc. No obstante, dado que el coste de esta última opción suele ser elevado, se puede optar por consultar a expertos en el sector (fabricantes de productos fitosanitarios, distribuidores, vendedores, académicos, etc.) para que manifiesten su opinión acerca de las preguntas sugeridas.

Después de una ardua tarea de búsqueda de información, fundamentalmente la publicada por la administración pública autonómica, nuestros jóvenes emprendedores llegaron a la conclusión de que, en Andalucía, la superficie de olivar asciende aproximadamente a 1.300.000 ha, lo que corresponde a unas 72.000 explotaciones agrarias. El 40 por 100 de estas son explotadas por agricultores independientes, que constituyen los clientes potenciales de nuestra hipotética empresa.

Junto a la cuestión acerca de quiénes y cuántos son nuestros clientes, la respuesta a los interrogantes relativos a frecuencia, cantidad, etc., determina la cuantía de compras o demanda de ese mercado. El conocimiento del tamaño del mercado o demanda total de este es de vital importancia para iniciar cualquier negocio. En efecto, y como ya hemos señalado, la dimensión y el tamaño de una nueva empresa están determinados por el volumen del mercado que se va a atender y por la competencia ya instalada en el mismo.

En el ejemplo de «FITUNA», se trataría de conocer el volumen total de compra de productos fitosanitarios que las explotaciones olivareras independientes de Andalucía realizan en una campaña. Parece obvio que la inversión inicial que va a determinar la dimensión de la empresa de nuestros jóvenes estará en función de la parte de ese mercado-meta que sea capaz de atender, teniendo en cuenta la presencia de competidores que ya operan en dicho mercado.

La acotación de la estimación de la demanda a una «campaña» se deriva de la naturaleza y del uso que se hace del producto que se pretende comercializar. En el caso del olivo, la campaña, que tiene una duración de aproximadamente un año (de septiembre a septiembre), determina la frecuencia de uso del producto fitosanitario.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

Pero, ¿cómo se estima la demanda? Para abordar esta cuestión, podemos optar por realizar un estudio detallado y profundo de los factores que intervienen en el comportamiento de compra de los clientes. Ello representaría, lógicamente, un coste excesivo, máxime en las primeras etapas de un nuevo negocio. Otra opción consiste en estimar la cuantía de la demanda global a partir de la opinión de expertos tales como vendedores, distribuidores, fabricantes, etc. Una alternativa intermedia, que es la que vamos a utilizar, supone la aplicación de la técnica conocida como «método de ratios encadenados».

El punto de partida para la estimación de la demanda del mercado elegido, basándose en esta técnica, se deriva de aplicar la siguiente expresión:

$$Q = q \times n$$

Donde:

- Q = Demanda del segmento de agricultores independientes.
- q = Cantidad media de producto adquirida por cada comprador.
- n = Número de compradores.

También es posible plantear la expresión anterior en términos monetarios, y para ello basta con multiplicar la fórmula de la demanda del mercado por el precio medio unitario del producto en cuestión:

$$I = q \times n \times p$$

Donde:

- I = Ingresos totales del mercado-meta.
- p = Precio medio unitario del producto.

La forma de operar de esta técnica implica la descomposición de los dos factores que determinan la demanda en un conjunto de ratios más o menos desagregados. El nivel de desagregación depende de cada caso en particular y está en función de la cantidad de información disponible.

Aplicando esta técnica al ejemplo de «FITUNA», operaremos de la siguiente forma:

$$I = N \times H \times O \times C$$

Donde:

- I = Compra total de productos fitosanitarios en el mercado considerado.
- N = Número de explotaciones agrarias independientes dedicadas al olivo.
- H = Número medio de hectáreas por explotación.
- O = Número medio de olivos por hectárea.
- C = Gasto medio por olivo en productos fitosanitarios (en euros).

Sustituyendo cada uno de estos factores o ratios por sus valores numéricos, tendremos:

$$I = 28.800 \times 18{,}1 \times 185 \times 1{,}2 = 115.724.160 \text{ euros}$$

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

Observamos que la demanda estimada de productos fitosanitarios para la última campaña olivarera en Andalucía, en el segmento considerado, asciende a 115.724.160 euros. Los ratios utilizados en esta expresión han tratado de aprovechar la información secundaria disponible. De esta forma, los valores de *N*, *H* y *O* podrían haberse tomado de una publicación de la administración pública pertinente, mientras que el valor de C se podría adoptar, por ejemplo, de un informe editado por alguna de las asociaciones patronales que operan en el sector.

Puede ocurrir que no se disponga de información secundaria sobre alguno de los ratios empleados en el caso que nos ocupe. En ese supuesto, será necesario proceder a una estimación del mismo con base en información primaria, que se puede obtener por consulta a una pequeña muestra de clientes o a un grupo de expertos (fabricantes, distribuidores, vendedores, etc.). Esta situación se hubiera presentado, por ejemplo, con el ratio *C* (gasto medio por olivo) si no existiera el informe mencionado de la patronal y, para resolverla, podríamos contactar con los fabricantes de productos fitosanitarios, que nos podrían suministrar su opinión al respecto.

Como se puede apreciar, la ventaja de la técnica de ratios encadenados radica, además de en su simplicidad, en el hecho de que se puede abordar la estimación de la demanda con una mayor o menor desagregación de los factores o ratios explicativos de la misma. Y ello, con el objeto de aprovechar la información disponible y reducir así el coste en la captación de dicha información.

Finalmente, debemos indicar que no solo se trata de realizar una estimación puntual de la demanda del mercado. Hemos de tener en cuenta también la evolución futura de esa demanda, esto es, tratar de evaluar el ritmo de crecimiento del mercado. Así, en nuestro ejemplo, el sector de explotaciones olivareras puede aumentar por una mayor intensidad en el aprovechamiento de la tierra (más árboles en una misma hectárea), un mayor número de explotaciones agrarias que se dediquen al cultivo del olivo, un incremento en el consumo de productos fitosanitarios, o una combinación de todas estas razones. No cabe la menor duda de que si el mercado crece a un ritmo sostenido, resultará más atractivo para la empresa que si se ha estabilizado o, en el peor de los casos, decrece. Hemos de tener en cuenta, no obstante, que la normativa de la Unión Europea puede establecer limitaciones al número total de olivos plantados, aunque en el ejemplo que venimos desarrollando consideraremos que esos límites no se superan.

Esta última idea adquiere especial relevancia para evaluar la viabilidad del proyecto. La creación de una nueva empresa supone siempre una inversión, un riesgo con un horizonte temporal más o menos dilatado. En la medida en que el mercado esté en crecimiento, facilitará el desarrollo de la actividad de la empresa y, por tanto, la recuperación de dicha inversión.

En el ejemplo de «FITUNA», las estimaciones realizadas por expertos de la administración pública y de asociaciones patronales coinciden en afirmar que la demanda de productos fitosanitarios tenderá a crecer, en los próximos ocho o diez años, a un ritmo medio del 8 al 10 por 100. Este aumento vendría explicado, según estos expertos, por la entrada en vigor de la nueva ordenación del mercado olivarero en la Unión Europea, que forzaría a los agricultores a adaptar sus prácticas a este nuevo marco, tratando de incrementar la productividad de sus cultivos, lo que exigirá previsiblemente un aumento en el consumo de productos fitosanitarios.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

A continuación, podemos contemplar la previsión de demanda de productos fitosanitarios para el segmento de agricultores independientes. Los cálculos se han realizado tomando como punto de partida la estimación de la demanda del primer año, para la que hemos empleado la técnica de ratios encadenados. En la previsión de los siguientes periodos hemos supuesto que la demanda crece a una tasa media del 9 por 100 (valor intermedio del intervalo 8%-10%).

Previsión de demanda de productos fitosanitarios para el segmento de agricultores independientes	
Año 1	115.724.160
Año 2	115.724.160 × 1,09 = 126.139.334,4
Año 3	126.139.334,4 × 1,09 = 137.491.874,5
Año 4	137.491.874,5 × 1,09 = 149.866.143,21
Año 5	149.866.143,21 × 1,09 = 163.354.096,1

Fuente: Martín Armario, E.; Barrosos Castro, C.; Cossío Silva, F.; Galán González, J. L. y Morales Campos, M. E.: *Manual de creación y gestión de empresas,* Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), 2011

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARTÍN ARMARIO, E.; BARROSOS CASTRO, C.; COSSÍO SILVA, F.; GALÁN GONZÁLEZ, J. L. y MORALES CAMPOS, M. E.: *Manual de creación y gestión de empresas*, Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), 2011.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

UNIDAD DIDÁCTICA

4 LA FRANQUICIA: OTRA FORMA DE CREAR EMPRESA

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

1. Aproximación al mundo de la franquicia
2. Concepto de franquicia
3. Características de la franquicia
4. Ventajas e inconvenientes para franquiciador y franquiciado
5. Clases de franquicia
6. La elección de la franquicia
   - 6.1. El perfil del franquiciado y del franquiciador
   - 6.2. Investigar a fondo el negocio
7. El know-how
8. Los documentos básicos y manuales en la franquicia
   - 8.1. Manual de imagen corporativa y de adecuación del local
   - 8.2. Manual de procedimientos
   - 8.3. Manual económico-financiero
   - 8.4. Manual jurídico
9. El acuerdo de franquicia. El contrato
10. Extinción del contrato de franquicia

LECTURAS RECOMENDADAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

El objetivo de esta Unidad didáctica es el de articular, con un lenguaje dinámico y motivador, todos aquellos elementos necesarios para que el futuro empresario emprenda su negocio a través del modelo de franquicia. Para todo ello, se exponen aspectos como su concepto y características, las ventajas y los inconvenientes para el franquiciador y el franquiciado, las clases de franquicias existentes, las claves en la elección de la franquicia, el *know-how* del franquiciador, los documentos básicos y los manuales en la franquicia, el contrato de franquicia y su extinción. Por último, se recomienda al lector que realice una primera lectura, que enlaza el emprendimiento con el modelo franquiciador, y otra segunda, que proporciona las claves para triunfar con este último.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

1. APROXIMACIÓN AL MUNDO DE LA FRANQUICIA

Tal y como señala Jeremy Rifkin en su obra *La era del acceso*, la moderna franquicia ha cambiado las relaciones entre los grandes y pequeños negocios en todo Estados Unidos.

Todo empresario ha oído hablar de la franquicia y se ha interesado en un momento determinado en ella. Con la franquicia, las grandes empresas comienzan a generar negocios pequeños para que actúen como sus filiales con carácter local. Y, por otro lado, los pequeños empresarios se convierten en subcontratistas de la gran empresa, vinculándose entre sí en una red rígidamente definida por acuerdos contractuales.

Sirva como dato que en Estados Unidos cada ocho minutos se abre un nuevo negocio con carácter de franquicia.

La franquicia aporta numerosos beneficios a los emprendedores, pero igualmente implica una serie de contraprestaciones económicas, así como una serie de obligaciones que se deben asumir. Por ello, conocer bien sus características, claves y funcionamiento es esencial a la hora de decidirse por entrar a formar parte de esta fórmula empresarial.

La franquicia comenzó a aplicarse en España a finales de la década de los cincuenta, con la entrada de algunas firmas extranjeras, principalmente de Francia, en el sector del equipamiento personal, y americanas, en *fast food*.

Sin embargo, todo este proceso de asentamiento se prolongará durante más de veinte años y estará marcado por un desconocimiento total de esta fórmula empresarial, tanto a nivel profesional como popular.

Así, no será hasta la década de los ochenta, cuando comience el verdadero desarrollo de la franquicia en nuestro país. Ya en 1983 se celebrarían las Primeras Jornadas Nacionales de Franquicia, a la par que comienza un fuerte desarrollo de este sistema, el cual alcanzará su esplendor a partir de 1986.

Desde esta fecha, la franquicia deja de ser algo desconocido, para convertirse en una fórmula empresarial de éxito demostrado. Así, comenzará a producirse una entrada

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

masiva de cadenas foráneas, fundamentalmente francesas y americanas, la aparición de numerosas firmas españolas, y un desarrollo espectacular de los franquiciados en el sector de la alimentación y del equipamiento personal y de servicios.

Su evolución desde entonces hasta el momento actual ha venido rodada y los empresarios españoles han sabido aprovecharla. Actualmente, el desarrollo y la implantación de la franquicia en España es ya un hecho y alcanza a todos los sectores de actividad: hostelería, servicios, moda, viajes, peluquerías, belleza, consultoría o tintorería, son solo algunos ejemplos. Y basta recorrer cualquiera de las principales calles de las grandes ciudades o los centros comerciales para darse cuenta de su alcance, existiendo importantes ferias nacionales dedicadas en exclusiva al sector.

Aun cuando existe la creencia de que la franquicia no se halla regulada por una ley, ello resulta algo inexacto, ya que, como veremos, existe una multiplicidad de normas que regulan este acuerdo contractual sui géneris.

Según el artículo 85.1 del Tratado de Roma, los contratos de franquicias son, por su propia naturaleza, restrictivos de la competencia. No obstante, la exención prevista en el apartado 3 del mismo artículo permite prácticas restrictivas de la competencia siempre que estas contribuyan a mejorar la distribución de los productos, a la vez que el control de la calidad y aseguren a los usuarios una participación en el beneficio resultante. Con base en dicha exención, la CE redactó el Reglamento 4087/1988 que regula los acuerdos de franquicia.

La legislación española nos proporciona escasa ayuda a la hora de definir la relación de franquicia, ya que el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista –único precepto con rango de ley que alude a la misma– elude cualquier referencia a su naturaleza o régimen jurídico.

El legislador no se refiere, pues, al contrato de franquicia sino a «la actividad comercial de franquicia» que define como «aquella que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios». Ha sido la jurisprudencia la que, poco a poco, ha ido arrojando luz sobre la cuestión, pudiéndose definir el **contrato de franquicia** como:

> «Contrato atípico que se celebra entre dos partes jurídica y económicamente independientes, en virtud del cual una de ellas –franquiciador– otorga a la otra –franquiciado– el derecho a utilizar bajo determinadas condiciones de control, y por un tiempo y zona delimitados, una técnica en la actividad industrial o comercial o de prestación de servicios del franquiciado, contra entrega por este de una contraprestación económica.»

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

También hay que tener en cuenta como normativa aplicable:

- El Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia, y por el que se crea el registro de franquiciadores.
- El Reglamento de la Comisión 2790/1999, de 31 de diciembre, el cual viene a sustituir el reglamento arriba mencionado regulador hasta la actualidad de los acuerdos de franquicia. Tal reglamento de aplicación directa en nuestro ordenamiento jurídico es obligatorio en todas sus disposiciones y entró en vigor el pasado día 1 de junio de 2000.
- El Real Decreto 157/1992, de 21 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 16/1989, de 17 de julio, de defensa de la competencia, y el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, desarrollado a través del Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre.
- La Ley 11/1986, de 20 de marzo, de patentes, y la Ley 32/1988, de 18 de noviembre, de marcas.
- La Ley 3/1991, de 11 de enero, de competencia desleal.
- La Ley 16/1989, de 17 de julio, de defensa de la competencia.

Por otra parte, los contratos de franquicia también se ven afectados por la Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre condiciones generales de contratación, en cuanto que pretende proteger los legítimos intereses de todo aquel que utilice condiciones generales en su actividad contractual, algo muy habitual en los contratos de franquicia.

2. CONCEPTO DE FRANQUICIA

Desde una perspectiva menos técnica, resulta sin embargo muy útil la descriptiva definición que contiene el Código Deontológico Europeo de la Franquicia, aplicable en España, en cuyo artículo 1 se define como:

> «Un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías, basada en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados, en el que el franquiciador dispone el derecho e impone a sus franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con sus conceptos. El derecho así concedido autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una aportación

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

económica directa o indirecta, a utilizar la marca de productos y/o servicios, el *know-how* (saber hacer) y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato de franquicia escrito y suscrito por las partes a este efecto.»

En términos sencillos, la franquicia se conceptúa como un sistema de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente iguales e independientes. Viene a ser un contrato entre dos personas (físicas o jurídicas) en el que se establece un sistema de colaboración. Lo determinante es la finalidad y términos de esa colaboración.

La franquicia establece un sistema de comercialización basado en una colaboración permanente y continua entre empresas, que son jurídica y financieramente distintas e independientes.

Por un lado aparece el **franquiciador**, persona o empresa que estando en posesión de la marca de un producto o servicio y de un saber hacer específico pone estos elementos a disposición de otras personas o empresas para que puedan copiar el modelo de negocio que él gestiona con éxito.

Y la otra parte se denomina **franquiciado**, y es la persona o empresa que recibe del franquiciador los elementos que componen un modelo de negocio (marca, producto o servicio y saber hacer) y una asistencia continua, con el fin de desarrollar una actividad comercial por cuenta propia de acuerdo con el sistema que el franquiciador ha experimentado con éxito.

Mediante la firma del contrato, la empresa franquiciadora cede a la franquiciada el derecho a explotar una marca, a cambio de una serie de contraprestaciones económicas. En términos muy empresariales, la franquicia viene a suponer la cesión de libertad empresarial por el franquiciado, en la medida en que su actividad empresarial viene a realizarla bajo las connotaciones y acuerdos derivados del contrato de franquicia.

Precisiones

Como todo acto contractual, hay que analizar y exigir que el contrato de franquicia se acomode a lo pactado. El contrato de franquicia es la expresión documental de nuestros acuerdos y, en este sentido, vinculará la relación. Con base en el mismo, el franquiciador cede al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, el derecho a utilizar una marca, un saber hacer específico y una asistencia comercial o técnica continua. Todo ello para que el franquiciado comercialice una serie de productos o servicios dirigidos a clientes finales.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

De lo expuesto hasta aquí puede extraerse una primera conclusión: el contrato de franquicia es un contrato atípico. La figura no posee una caracterización unívoca (como, por ejemplo, poseen la compraventa, el arrendamiento, el seguro, el préstamo, etc.), careciendo asimismo de una regulación integral en una norma positiva.

En consecuencia, será la autonomía de la voluntad de las partes, plasmada en el contrato, la que configure el concreto contenido de la relación en el marco de unos principios generales. Puede concluirse, en segundo lugar, que en la relación de franquicia confluyen una gran variedad de prestaciones recíprocas que podrían incardinarse en otros tantos contratos o instituciones típicas (por ejemplo, suministro, propiedad intelectual, industrial, etc.), de manera que –de modo diferente en cada caso– serán de aplicación normas o conjuntos de normas que regulan negocios jurídicos y contratos típicos.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA

Antes de pasar a analizar las ventajas e inconvenientes de la franquicia y los diferentes pasos que hay que dar, conviene que tengamos claras cuáles son las características de la franquicia:

- El franquiciador permite que el franquiciado utilice la identidad corporativa de su negocio: marcas, nombres comerciales, rótulos, etc. Este derecho autoriza y obliga al franquiciado a utilizar el distintivo o la marca, el *know-how* y los demás derechos de propiedad intelectual.

> **Precisiones**
>
> Se diferencia la concesión de la franquicia en la falta de una identidad común, lo que sí existe entre franquiciador y franquiciado. Lo normal es que cada concesionario mantenga su propio nombre comercial. En la concesión no existen ni el canon inicial ni *royalties*. Tampoco hay obligación de transmitir el *know-how*.

- Se produce una transmisión del «éxito y modo en el que ha alcanzado el mismo», el saber en definitiva, el *know-how*. Es decir, del conjunto de conocimientos y prácticas no patentados, derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por este, que ha debido explotar previamente con éxito en sus propios establecimientos.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

Este elemento permite diferenciar las licencias de las franquicias. En las licencias, también se cede la explotación de una marca comercial a cambio de una contraprestación económica. Ahora bien, al contrario que en la franquicia, no existe formación para transferencia del *know-how*, es decir, del saber hacer, ni ayuda al franquiciado para la gestión del negocio. El licenciatario puede explotar varias marcas simultáneamente.

- Franquiciador y franquiciado tienen su propia personalidad jurídica. En este sentido, si vas a ser franquiciado, tendrás que tomar la decisión de elección de las fórmulas jurídicas que observaremos en la siguiente Unidad didáctica.

Precisiones

La firma con sucursales es un sistema muy similar a la franquicia, sin embargo, mientras que las sucursales son propiedad de la firma matriz, los franquiciados son dueños de sus respectivos negocios.

- Existe una cesión de territorio para la puesta en marcha del negocio del franquiciado. La extensión del mismo varía en función del tipo de negocio. Establecida por el franquiciador, la zona de exclusividad puede ser muy pequeña (córner franquicia) o muy grande (máster franquicia) con todas las situaciones intermedias que se puedan imaginar (provincia, ciudad, calles, etc.).
- La franquicia supone asistencia permanente del franquiciador al franquiciado. No basta con la inicial, sino que debe haber una asistencia más continua. Al franquiciado le interesa y al franquiciador también como elemento de control y como elemento de favorecer el éxito de su marca. La formación debe empezar antes del inicio de la actividad y continuar una vez que esta comienza. El franquiciador contará con la infraestructura, equipos, instalaciones y recursos humanos precisos para instruir a sus franquiciados. Además, elaborará un manual para transmitirles los conocimientos requeridos para gestionar su negocio.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Como contrato que es, existen unas contraprestaciones económicas. El franquiciado suele pagar un derecho de entrada en la cadena o canon y un *royalty* sobre las ventas que realiza. Hay enseñas que obligan a pagar por las campañas de publicidad que benefician a toda la red o por los proyectos de investigación y desarrollo dirigidos a la mejora del producto o servicio.
- La franquicia establece una disciplina para ambas partes. El franquiciado se somete al tipo de gestión impuesta por el franquiciador para mantener su propia identidad corporativa. Puede abarcar cuestiones como la política de producto o precios e incluso la selección del personal. Y el franquiciado está obligado a cumplir con las normas que se establezcan en el contrato.

4. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO

Indudablemente este epígrafe puede resultar conflictivo, ya que el determinar si un sistema de poner en funcionamiento una empresa es ventajoso o desventajoso resulta algo muy subjetivo y personal. En este sentido, igual que cuando determinábamos las ventajas e inconvenientes de las distintas fórmulas jurídicas, nos limitaremos a fijar situaciones que pueden producirse (o no) en la persona del empresario o emprendedor, debiendo tener presente que la situación personal de cada uno, la capacidad de asumir riesgos o no, y, en definitiva, la consideración de que no hay sistemas perfectos, deben presidir nuestra elección (o no).

Para la empresa que hemos denominado franquiciador, se pueden señalar los siguientes beneficios:

- Es el franquiciado quien acomete directamente las inversiones y gastos de apertura de una empresa. En este sentido, la expansión empresarial del franquiciador es menos costosa con una cadena de franquicias que por el sistema sucursalista propio.
- Es el franquiciador el que tiene el acceso y quien determina, al fin y al cabo, quién quiere que sea el franquiciado.
- Rápida expansión territorial y de marca, al producirse una mayor localización territorial.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Aprovecha al máximo la suma de fuerzas de los participantes. Se consiguen mejores condiciones de precio y plazo y ahorros en cuanto a producción y comunicación.
- Aparente creación de una fuerte imagen de marca.
- La expansión se produce con personal contratado por otra persona (franquiciado).
- Ingresos económicos derivados de la cesión de marca y *know-how*.

Precisiones

Esta expresión de ***know-how***, típica de cesión en la franquicia, y que en términos castellanos es el conocimiento o saber cómo se hace, viene a denominar al conjunto de conocimientos prácticos adquiridos por un franquiciador, basados en su experiencia y verificados por él, que después se encargará de transmitir a los franquiciados de su cadena.

Como posibles inconvenientes para el franquiciador:

- Se obtienen menores beneficios que con un sistema de sucursal propio, en la medida en que existe un empresario franquiciado que es el que genera el beneficio en su caso, y con carácter propio.
- La gestión de la empresa franquiciada, obviamente, corre a cargo del franquiciado, lo que implica un riesgo, pues el éxito de la franquicia está en sus manos. En este sentido, la fortaleza de la marca puede verse afectada por una mala gestión del franquiciado, con la consiguiente repercusión en el negocio del franquiciador.
- El franquiciador no posee un control directo y, por lo tanto, será más difícil imponer a un franquiciado determinadas estrategias en comparación con la gran facilidad para hacerlo en un sistema basado en sucursales propias.
- El franquiciado no es personal de la empresa franquiciadora. El franquiciado es un empresario con libertad empresarial limitada, pero empresario al fin y al cabo. Su conceptuación es más bien de colaborador y no un inferior jerárquico.
- Para el franquiciador, este sistema supone un mayor alejamiento del mercado, y en este sentido puede convertirse, si no tiene un centro propio, en un empresario virtual.
- El franquiciado puede llegar en un futuro a convertirse en un competidor.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Para la empresa denominada franquiciado, los beneficios pueden ser, entre otros, los siguientes:

- Al adquirir el *know-how* y una marca consolidada, existe una mayor probabilidad de éxito en el negocio, reduciendo el riesgo derivado del inicio de una nueva actividad empresarial.
- Como consecuencia de lo anterior, se está aprovechando de una marca consolidada en el mercado. Es uno de los factores que se pagan en la franquicia. A mayor y mejor marca, mayor será el canon que tenga que pagar el franquiciado, al tener una vía de comercialización consolidada.
- El franquiciado adquiere toda la información del franquiciador para poner en marcha y gestionar el negocio.
- Puede adquirir igualmente la exclusividad en la comercialización del producto o servicio en una zona territorial y, en consecuencia, limita la competencia de otros empresarios con igual marca.
- Obtiene mejores condiciones de compra de las materias primas por la existencia de economías de escala en los precios de compra.
- En el contrato se suele incorporar también un apoyo, no solo en la puesta en marcha, sino también durante la vida de la empresa. En este sentido, la formación inicial y el asesoramiento permanente son otros elementos a tener en cuenta.

> **Precisiones**
>
> Tenga presente que al franquiciador también le interesa el éxito del franquiciado, en la medida en que fortalece su marca y posibilidades futuras de franquiciar a otras personas.

- Se beneficia del proceso de investigación y desarrollo que el franquiciador tiene que establecer para poder mantener sus productos o servicios en primera fila continuamente.

Pero, frente a ello, también tiene para el franquiciado determinados inconvenientes:

- Coste financiero de entrada. El pago de un canon o precio de entrada exigido por el franquiciador supone una fuerte inversión inicial.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Coste permanente añadido. Normalmente existe una serie de pagos periódicos durante la vida del negocio franquiciado que es preciso prever antes de ponerlo en marcha.
- Es el franquiciado el que tiene el control de las políticas de la compañía y debe acatar los acuerdos derivados de la uniformidad de la cadena de franquicia. Es parte de un conjunto de unidades operativas integradas en una red identificada por una marca comercial única y bajo las condiciones operacionales y relacionales uniformes establecidas por el franquiciador.
- El franquiciado tiene una libertad empresarial limitada a los acuerdos suscritos. En este sentido, no es el propietario de la marca del negocio que explota.
- Como todo contrato, tiene una limitación temporal.
- Si la marca se ve atacada y sufre pérdidas en el mercado general, aun cuando su gestión sea buena, el franquiciado se verá sometido a dichas pérdidas.

5. CLASES DE FRANQUICIA

Como en todo tipo de negocio, existen diferentes formas de clasificar la franquicia, bien por cuestiones de lo que se vende finalmente, bien por cuestiones territoriales.

Teniendo presente lo anterior, se puede hablar de franquicias de producto, servicio, de industria, máster franquicia, córner franquicia y otras especificaciones que no alteran la esencia de la franquicia como sistema de colaboración empresarial.

En la **franquicia de producto**, el franquiciado vende los productos fabricados por el franquiciador y, por supuesto, con las marcas comerciales de este último.

En la **de servicios**, el franquiciado presta servicios a sus clientes en colaboración con el franquiciador y de manera subsidiaria suministran productos vinculados a la enseña.

Cuando hablamos de **franquicia industria**, nos referimos a aquella en la que tanto franquiciador como franquiciado son empresas industriales y el primero cede al segundo, aparte del saber hacer, el derecho de fabricación de la marca y la comercialización de los productos fabricados.

En las denominadas **franquicias córner**, la actividad se desarrolla en un espacio diferenciado dentro de una superficie mayor, por ejemplo, unos grandes almacenes.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En la **máster franquicia**, el franquiciador otorga a un franquiciado el derecho a explotar una franquicia normalmente en un territorio amplio, como, por ejemplo, un país, no limitando que el franquiciado, a su vez, posteriormente firme acuerdos de franquicia con nuevos franquiciados.

6. LA ELECCIÓN DE LA FRANQUICIA

La elección de la franquicia debe transcurrir a través de un ordenado proceso de análisis que debe llevarse, como en todas las decisiones empresariales, con mucha cautela y tranquilidad.

6.1. EL PERFIL DEL FRANQUICIADO Y DEL FRANQUICIADOR

Por un lado, lo primero que deberíamos hacer es analizar si nos identificamos plenamente con las directrices del sistema de franquicia (a sus caracteres), y después ver si nos adaptamos en gran medida al perfil tipo del franquiciado ideal pretendido por el franquiciador y a la actividad que se desarrolla de manera concreta.

Por otro lado, ya que se va a depender en cierta forma del franquiciador, será preciso tener muy claro su perfil y situación empresarial. Si a él va a ligar su suerte, sométalo a un pormenorizado análisis:

- Ver si es capaz de transmitir cuáles son las características del concepto empresarial que está franquiciando.
- El tiempo que lleva franquiciando la empresa, así como el proceso de expansión que ha llevado a cabo.
- Analizar la estrategia de expansión de la red de franquicias en el futuro.
- Conocer el perfil del franquiciador y si el tipo de empresa se adapta al del franquiciado. Es recomendable conocer a otro franquiciado de la empresa y obtener información sobre la manera de trabajar con el franquiciador.
- Conocer el grado de exigencia que tiene el franquiciador en el proceso de selección de franquiciados. A veces, la apariencia de exigencia se diluye cuando existe dinero de por medio, y eso no es bueno para el franquiciado.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Analizar y determinar los tiempos en el proceso de incorporación a la red. En ocasiones, las prisas que pueden existir revelan formas y modos de trabajar que pueden no interesar al franquiciado.
- Ver si existen otros canales de distribución paralelos a la red franquiciada, que pueden menoscabar al sistema de franquicia.
- Determinar si existen reticencias a dar la información que solicita el franquiciado para poder estudiarla y decidir su incorporación al sistema de franquicia.

6.2. INVESTIGAR A FONDO EL NEGOCIO

En el amplio campo de franquicias, se encuentran empresas de gran prestigio que promueven conceptos de negocio que bajo marcas de potente difusión y eficaces lazos de cooperación y asesoramiento al franquiciado confirman su rentabilidad y viabilidad de explotación. Pero junto a estos que denominamos «valores seguros», existen otros de alto riesgo en los que la exigencia de información, absolutamente necesaria en todo caso, puede no verse satisfecha con la facilidad y agilidad deseadas. Uno de los peligros para el franquiciado es la creación por empresas con pocos escrúpulos de enseñas oportunistas basadas en la comercialización de un producto cuyo impacto en el mercado es momentáneo. De ahí que sea tan importante que el franquiciador cuente con un plan de negocio de marketing y financiero.

Por ello, el potencial franquiciado debe solicitar un dosier informativo al franquiciador con las características de la franquicia. Mediante un trabajo de campo en el mercado, se debería poder contrastar toda la información suministrada por este.

Precisiones

Como dice un amigo, nadie regala nada (cuestión al fin y al cabo que pensamos casi todos). Desconfíe de aquellas cadenas que no piden cuota de entrada o que ofrecen gratis la colocación del rótulo o luminoso en la tienda, porque al final se lo cobran en los márgenes y en los *royalties*.

La información que obtengamos del franquiciador debe concretarse en estos aspectos:

- **Los datos identificativos de la empresa franquiciadora.** Nombre y domicilio social, fecha de creación, capital social, su distribución, socios y su

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

proporción, facturación, beneficios, fecha de creación de la empresa, dotación estructural de la central franquiciadora y organigrama del departamento de franquicia. Para verificar esta información puede consultar la inscripción de la firma franquiciadora en el Registro Mercantil. También podemos consultar las cuentas anuales del último ejercicio.

- **La marca y sus datos registrales.** Para comprobar su veracidad acude al registro de patentes y marcas.
- **La descripción del sector de actividad del negocio.** Ver la filosofía del negocio, el perfil del consumidor, situación y perspectivas del mercado y enfoque de viabilidad en cuanto a los valores diferenciadores respecto a la competencia. Sin olvidar especificar el objeto social de la franquicia.
- **Estructura y extensión de la red.** Exponiéndose la relación detallada de unidades franquiciadas y las que sean propiedad del franquiciador, número de franquiciados (aconsejable obtenerlo con teléfonos y persona de contacto).
- **Contenido e información sobre la franquicia y su explotación.** Exposición general del sistema de negocio objeto de la franquicia, presentación de la oferta, perfil del franquiciado, cuestionario de candidatura, directrices de aprovisionamiento. Debería incluir el mercado de implantación y ubicación comercial, requisitos del local, planes de marketing, publicidad, apertura, inversiones, plan provisional de explotación y momento en que se amortiza la inversión y se comienzan a producir beneficios. Aunque esto último se basará en estimaciones objetivas y experiencias del franquiciador, es interesante comprobar dicha información con otros franquiciados.

  Importante es que se incluya la relación de documentos o manuales operativos de negocio en los que quede identificada la experiencia del franquiciador.
- **La estructura de la central.** Organización y recursos humanos.
- **Las contraprestaciones del franquiciador.** Es decir, la cesión de marcas, *know-how*, la formación del franquiciado y el asesoramiento permanente.

Precisiones

En ocasiones, la precariedad de los servicios previamente comprometidos por el franquiciador se produce tras la contratación. Tal es el caso de la formación o transmisión de conocimientos relativos al saber hacer en el negocio. Sea exigente en su decisión.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- **Las contraprestaciones del franquiciado.** En general, para entrar en una red de franquicias se requiere el desembolso de un derecho o canon de entrada, de unos pagos periódicos o *royalties*, que se suelen fijar como porcentaje sobre las ventas del franquiciado, y de un canon de publicidad.

> **Precisiones**
>
> La valoración del canon de entrada debe contemplar: la penetración de la marca en el mercado, la competencia existente, la extensión de la zona de exclusividad, la inversión y el plazo de duración del contrato. El *royalty* o canon de mantenimiento se justifica por el apoyo continuo que recibe el franquiciado. En las franquicias de producto puede no existir este canon, pues los ingresos del franquiciador provienen del suministro exclusivo de mercancía al franquiciado, a un precio que ya incluye su margen de beneficios.

Si se exigen pagos para contribuir a la promoción conjunta de la cadena o a la investigación y desarrollo, se tiene que analizar en detalle la trayectoria del franquiciador en este campo (si facilita a sus franquiciados información de los importes recaudados y del destino de los fondos).

Si existe obligación de comprar los suministros al franquiciador, tendremos que verificar que sus precios sean competitivos en relación con otros proveedores de idénticos productos.

Por último, deben contemplarse los posibles derechos de renovación o reventa de la franquicia.

- **Los elementos esenciales del acuerdo de franquicia.** Es decir, el precontrato, los derechos y obligaciones principales del contrato, su duración, condiciones de renovación, si procede, y cláusulas de rescisión. El franquiciador dejará bien claro cuáles son las obligaciones financieras del franquiciado, el ámbito de exclusividad territorial, etc.

> **Precisiones**
>
> Como dicen los grandes especialistas en la materia, no tenemos que olvidar que como futuro miembro de una red de franquicia tenemos derecho a recibir esta información. Solo de esta manera podemos decidir con coherencia.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

7. EL KNOW-HOW

El elemento clave de toda franquicia radica en el hecho de que el franquiciador cede al franquiciado un *know-how*, es decir, un «saber hacer» que diferencia el funcionamiento del negocio y que es la base del éxito que tiene en el mercado.

Esta adquisición se realiza a través de una formación técnica y comercial que recibe el franquiciado, y que se basa en la transmisión de los métodos operativos del franquiciador, que hacen que el negocio funcione y salga adelante con mayores garantías de éxito.

Como franquiciado, la apuesta consiste en beneficiarse de las técnicas que han llevado al éxito al franquiciador. Por tanto, deberá tener muy claro cómo funciona la franquicia, pero sobre todo cómo se aplica y se gestiona. En definitiva, necesita tener pleno acceso al saber hacer del franquiciador, a su *know-how*.

Un aspecto esencial es que en el contrato conste cómo lo transmitirá. Por tanto, habrá que verificar y comprobar los siguientes elementos:

- Si se facilitaran manuales de procedimientos. La alternativa son los cursos de formación presenciales y la asistencia personal del franquiciador.
- El saber hacer comprende la necesaria asistencia técnica. Los franquiciados de cualquier enseña reciben un seguimiento por parte del franquiciador, en ámbitos como técnicas de venta, administración, *merchandising*, localización del emplazamiento más adecuado, decoración del local, contabilidad, informática, etc.
- Además, la central pone a su alcance los medios de información que el franquiciador posee, como estudios de mercado, que facilitan un mejor conocimiento del mercado y del sector al que se dirigen.
- En muchas ocasiones, el franquiciado no tiene conocimientos del sector en concreto donde opera la franquicia. Por ello, el sistema de franquicias ofrece distintos planes de formación, tanto inicial como permanente, que posibilitan que cualquier persona sin experiencia pueda acceder a operar dentro de una actividad, en la que de otra manera le hubiera sido totalmente imposible establecerse debido a su desconocimiento. Verifique si impartirá la formación de una sola vez. En otro caso, puede que la suministre a lo largo de un determinado periodo de tiempo o durante la vigencia del contrato.
- Si ese saber hacer es fácil de transmitir y de aprender. Además, evalúe si se trata de un conocimiento novedoso o está desfasado.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

El saber hacer de la franquicia debe ser:

- **Secreto.** Si estuviese al alcance de cualquiera, se difuminaría la ventaja competitiva del que lo posee, pues constituye la base misma del sistema.
- **Identificable.** El consumidor final deberá percibir que ese saber hacer se corresponde con la marca en cuestión y no se encuentra en otras ofertas existentes en el mercado.
- **Sustancial.** Ante todo será útil para el franquiciado y no un simple elemento de originalidad sin consecuencias económicas.

Los pasos estándar para transmitir el saber hacer son:

- **Toma de contacto.** Consta de un recorrido por un establecimiento ya existente con objeto de describir los procedimientos generales del negocio.
- **Demostración teórica.** El instructor explica cómo realizar cada tarea hasta que todos lo alumnos sean capaces de hacer el proceso sin ayuda.
- **Realización práctica.** El alumno debe ser capaz de repetir el procedimiento a mayor velocidad. Cada negocio tendrá un programa de tiempos distinto, según la dificultad de la tarea a realizar.
- **Evaluación.** El instructor verifica que los alumnos están capacitados para desempeñar sus tareas de forma eficaz y eficiente.

8. LOS DOCUMENTOS BÁSICOS Y MANUALES EN LA FRANQUICIA

Generalmente, en el periodo de formación inicial, el franquiciador suministrará al franquiciado determinados documentos, que con diferentes denominaciones, comprenden siempre los mismos conceptos. Ello responde a la necesidad de que el *know-how* deba estar escrito de manera completa para permitir saber si es de difícil acceso para terceros y aporta un valor añadido a las opciones de explotar la actividad por parte del empresario franquiciado.

8.1. MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA Y DE ADECUACIÓN DEL LOCAL

Recoge las normas gráficas que identifican el negocio ante el público, las directrices de la política de imagen de la cadena:

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Se explica detalladamente la decoración y equipamiento del punto de venta, con los parámetros de adecuación, decoración y equipamiento de un local tipo de la cadena.
- En la decoración, las especificaciones de los materiales a emplear, tanto en el interior como exterior y fachada de la tienda, mobiliario y distribución del mismo dentro del local.
- Material de oficina y venta (catálogos, etiquetas, papel de envolver, bolsas, empaquetado, tarjeta personal, etc.).
- Presentación del producto y del personal.
- Equipos necesarios: máquina registradora y caja, ordenador con programa de almacén, etc.
- Material promocional.
- Elementos publicitarios y de comunicación.

8.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Contiene todas las normas y sistemas previamente experimentados por el franquiciador y relativos a la gestión administrativa, comercial, de *merchandising* y de marketing del negocio. En él se especificarán, entre otros factores, los criterios de implantación de la zona de exclusividad, gestiones previas a la apertura, ampliaciones y variaciones de oferta. En este manual debería hacerse referencia al siguiente contenido:

- Presentación de la franquicia objeto de contrato, históricos e implantación.
- Gestiones y licencias previas a la apertura.
- Horarios de apertura y cierre.
- Instrucciones de funcionamiento general del punto de venta, directrices de venta y filosofía del negocio.
- Instrucciones de facturación.
- Selección de personal.
- Instrucciones relativas a la publicidad local y campañas de promoción, descuento y rebajas.
- Transmisión de informes.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

También se incluirá el manual técnico del producto o servicio, que facilita una presentación de los productos y servicios que integrarán la oferta del franquiciado, con condiciones de suministro, *stock*, de seguridad, relación de productos o servicios, condiciones de entrega, etc.

La calidad de un manual de franquicia afecta directamente a la marcha de la central. Este es el elemento unificador de puntos de venta situados en contextos geográficos diferentes y circunstancias variadas.

8.3. MANUAL ECONÓMICO-FINANCIERO

Sirve para que todos los franquiciados puedan conocer la marcha de la franquicia y sus obligaciones financieras, incluyendo los presupuestos económicos y planes financieros adaptados a las circunstancias de cada franquiciado. Este manual incluye:

- **La cuenta de explotación.** Facilita el promedio de facturación y resultados para el conjunto de la red.
- **Presupuesto anual.** Visión económica global y estructura del negocio.
- **Las cuentas provisionales, el presupuesto de tesorería y el estado provisional de *cash flow*.** Servirá para trazar las directrices de explotación adecuadas y las modificaciones que se estimen oportunas.
- **El cuadro analítico de gestión.** Permite que el franquiciado siga desde el principio el curso de su actividad en términos absolutos y compare su gestión con la de otros franquiciados. Con los datos de toda la cadena, el franquiciador puede elaborar regularmente un estado contable analítico a fin de observar cuáles son los ratios actuales y los deseados, así como comparar los resultados del conjunto de la red, en función de los cálculos previsionales fijados para cada periodo.

8.4. MANUAL JURÍDICO

Comprende los documentos que informen de los derechos y obligaciones generales a los que están sometidas todas las empresas franquiciadoras y los propios franquiciados, así como todas las informaciones complementarias que pudiesen ser de interés jurídico, para el tipo de franquicia en cuestión.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

9. EL ACUERDO DE FRANQUICIA. EL CONTRATO

Antes de su firma definitiva, en ocasiones, se suscribe un precontrato. Se trata de un acuerdo de opción donde se pacta el tiempo necesario para que las partes estudien los parámetros del negocio. El candidato a franquiciado no puede eludir que el precontrato es un documento que le confiere derechos y obligaciones. Si durante su vigencia cesaran las negociaciones, podría recuperar la cantidad que hubiese abonado. En caso contrario, se descontaría de sus derechos de integración en la cadena.

Con carácter general, en el contrato de franquicia deberán figurar cláusulas relativas a:

- Los derechos y obligaciones, tanto del franquiciado como del franquiciador.
- Los productos y servicios a suministrar al franquiciado.
- Los plazos y forma de pago del franquiciado al franquiciador.
- La duración del contrato y los requisitos para la renovación, en su caso.
- Las condiciones en las que el franquiciado puede vender o transferir el negocio, y los eventuales derechos de prioridad del franquiciador al respecto.
- Las cláusulas de rescisión del contrato y la competencia judicial en caso de incumplimientos.
- Las disposiciones para la inmediata entrega, a la terminación del contrato, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al franquiciador o a otro titular del mismo.

Cabe insistir en que no se puede hablar de un contrato típico de franquicia, aun cuando haya de someterse a la normativa señalada. Partiendo de las consideraciones generales anteriores, y atendiendo a los derechos y obligaciones de las partes como elemento más específico, en el contrato de franquicia ha de analizarse la presencia y conveniencia de los siguientes puntos:

- Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador.
- Mención del adecuado registro de los elementos antes mencionados en el territorio donde se pretenda la expansión de la cadena.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Cesión de uso de estos derechos de propiedad industrial en las condiciones geográficas y temporales preestablecidas. Se concretará la zona de exclusividad del franquiciado. Si este consigue que en el contrato aparezca además el derecho de prioridad, podrá abrir nuevas franquicias, convirtiendo así su negocio en una multifranquicia.
- Condiciones financieras para el franquiciado:
  - Derecho de entrada.
  - Cánones de funcionamiento.
  - Publicidad.
- Obligaciones del franquiciador:
  - No conceder el derecho a explotar la franquicia o parte de ella a terceros en el territorio contractual.
  - Asistencia previa a la apertura del establecimiento.
  - No explotar por sí mismo la franquicia, sino en las mismas condiciones y con las mismas limitaciones que un franquiciado más.
  - Garantizar el registro de los derechos de propiedad industrial e intelectual de los signos esenciales de la franquicia.
  - Incorporar nuevos productos y mejorar los ya existentes, a fin de adaptarse a las exigencias de los consumidores.
  - Realizar campañas publicitarias y de promoción.
  - Entrega de los manuales de franquicia.
  - Facilitar la formación y la asistencia técnica necesaria al franquiciado.
  - Compromiso de competitividad en la fijación de los precios ofrecidos al franquiciado.
  - Actualización permanente del *know-how*.

Precisiones

No se puede prohibir al franquiciado abastecerse de productos de calidad equivalente a la exigida por el franquiciador. El franquiciado puede abastecerse de otros franquiciados o distribuidores autorizados externos a la red

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

de franquicias. Igualmente no se pueden imponer precios de venta sin perjuicio de la posibilidad de recomendar dichos precios. No se puede prohibir al franquiciado realizar ventas pasivas a usuarios no residentes en su zona de exclusividad geográfica.

- Obligaciones del franquiciado:
  - Exportar la franquicia únicamente a partir de los locales objeto de contrato.
  - Abstenerse, fuera del territorio objeto del contrato, de buscar activamente clientes a los cuales vender los productos o prestar los servicios objeto de la franquicia. No divulgar a terceros el *know-how* comunicado por el franquiciador.
  - Comunicar al franquiciador toda la experiencia obtenida en la explotación de la franquicia.
  - No utilizar el saber hacer para fines distintos de la explotación de la franquicia.
  - No fabricar, vender o utilizar productos competidores con los productos del franquiciador que sean objeto de la franquicia.
  - Vender o utilizar exclusivamente productos que cumplan las especificaciones mínimas objetivas de calidad establecidas por el franquiciador.
  - Voluntad de aplicar y respetar los métodos de gestión propuestos por el franquiciador.
  - Pagos al franquiciador de la concesión y prestaciones realizadas.
  - Vender o utilizar productos fabricados exclusivamente por el franquiciador o por terceros designados por este, cuando resulte impracticable aplicar especificaciones objetivas de calidad debido a la naturaleza de los productos objeto de la franquicia.
  - Obrar con la máxima diligencia para vender los productos o prestar los servicios, ofrecer a la venta una gama mínima de productos, realizar una facturación mínima, planificar de antemano sus pedidos y mantener unas existencias mínimas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

– Abonar al franquiciador un porcentaje determinado de sus ingresos para publicidad y efectuar la propia con la aprobación del franquiciador.
– Asistir a los cursos de formación y aplicar los métodos comerciales elaborados por el franquiciador.
– Cumplir las normas del franquiciador en cuanto a material y presentación de los locales, productos vendidos y servicios prestados.
– No cambiar la ubicación de los locales objeto de contrato sin el consentimiento del franquiciador.
– No ceder los derechos y obligaciones resultantes del acuerdo de franquicia sin consentimiento del franquiciador.
– Aceptar los controles que el franquiciador quiera realizar.

A efectos legales, el artículo 62 de la Ley de Comercio Minorista indica que el franquiciador deberá mostrar al futuro franquiciado los elementos esenciales del acuerdo de franquicia, con una antelación mínima de veinte días antes de la firma de cualquier contrato o precontrato, incluso antes de que el candidato le haya entregado cualquier cantidad de dinero o señal en concepto de canon de entrada.

10. EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

La extinción del contrato puede ser debida a diversos motivos:

- Mutuo acuerdo entre las partes.
- Expiración del plazo fijado en el contrato.
- Denuncia del contrato por una de las partes por incumplimiento del mismo.

En estos casos habrá que analizar los efectos de la extinción de un contrato de franquicia y tener presente lo siguiente:

- Acabado el contrato, el franquiciado no podrá vender los productos o prestar los servicios objeto de la franquicia durante un plazo razonable no superior a un año, ni comprometerse, durante un plazo de un año, con empresa alguna de la competencia. Tampoco podrá captar, también durante un año, clientes

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

anteriormente suyos en los dos últimos años. Es recomendable analizar en el contrato si se prevén exclusiones o imposiciones de tiempos diferentes.

- La cláusula de no competencia puede ser discutible en caso de ser el franquiciador la parte incumplidora del contrato. El franquiciado debe tener la posibilidad de recuperar su inversión.
- En lo referente a los derechos de propiedad industrial e intelectual, el franquiciado deberá abstenerse de su uso al finalizar el contrato. En algunos casos, los franquiciadores no solo registran a su nombre los rótulos de establecimiento, sino que también son propietarios materiales de los mismos, para poder retirarlos con mayor facilidad a la extinción del contrato.
- En cuanto a los *stocks*, se debe prever la obligación del franquiciador de recomprarlos u otorgar el tiempo adicional necesario para realizar su venta.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

LECTURAS RECOMENDADAS

Caso «BENETTON»

El imperio «BENETTON» actual tuvo unos orígenes humildes, que se remontan a los años difíciles que siguieron a la Segunda Guerra Mundial en Italia. Leone Benetton regresa enfermo de la campaña de África y fallece en su pueblo natal de Ponzano (Verneto), dejando a su mujer Rosa a cargo de cuatro hijos de corta edad: Luciano, Giuliana, Gilberto y Carlo, los cuales tienen que ponerse a trabajar y abandonar sus primeros estudios. En el inicio de los sesenta, Giuliana confeccionaba jerséis de lanas ásperas y colores discretos para los trabajadores de la región, dedicando su tiempo libre al diseño de prendas más modernas y con colores vivos. Luciano, que estaba vendiendo géneros de punto al por mayor, al observar los diseños de su hermana, le propone que en vez de trabajar para los demás lo hagan por su cuenta, ella produce y él vende.

El negocio del grupo «BENETTON» empezó con un telar modesto y la confección de un jersey de color violeta con lana de angora y de cachemir. A partir de este se fueron diseñando otras muchas prendas de juveniles y alegres colores. El éxito de los hermanos hizo que los dos restantes se integraran en una sociedad familiar, con una participación en el capital por partes iguales. Gilberto se encarga de la administración y Carlo, de la producción, mientras que Giuliana sigue con el diseño, y Luciano, de la dirección general y comercial de la compañía.

Primero vendieron a los grandes almacenes italianos y cuando tuvieron desarrollada su primera línea de productos y ganaron un poco de dinero, abrieron su primera tienda en 1964 en la ciudad de Belluno. Hoy cuenta con más de 500 puntos de venta, normalmente en régimen de franquicia, en los cien países en los que la empresa vende sus prendas multicolores para la gente joven.

Desde su origen, la compañía ha desarrollado una estrategia de marketing basada en la investigación de las necesidades de los clientes y en el desarrollo de prendas de lana sugestivas. La empresa ha hecho del color su símbolo y en él ha apoyado su penetración en el mercado. Los mensajes publicitarios de «BENETTON» han suscitado una gran polémica en estos años: escenas de muerte, vida, emigración, racismo, sexo, sida, guerra, hambre y mafia; pero son la expresión de que la empresa quiere estar en la realidad del sistema social en el que vende sus prendas multicolores.

Los agentes de venta han sido fundamentales en la estrategia comercial. La expansión de la red se ha hecho buscando pequeños inversores con «mente benettoniana» dispuestos a entrar en el negocio y compartir riesgos y resultados. Al principio, la empresa era la dueña de la mayoría de las tiendas, para ir luego ampliando estos puntos de venta con un extenso sistema de franquicia, basado en acuerdos con la marca de jóvenes dispuestos a convertirse en pequeños empresarios, a los que no les cobra *royalties*, pero tienen que vender con el sistema de la compañía, en el que el *merchandising* es básico: toda la mercancía tiene que estar expuesta en estanterías abiertas y cómodas, para que el cliente la toque, la sienta y se la pueda probar.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

El éxito ha hecho que «BENETTON» desarrolle nuevos productos con su marca: gafas, relojes, zapatos y complementos, los cuales son vendidos a nuevos segmentos de mercado, caso de la línea 012 para niños o la que representa la marca Sisley para la edad posbenetton (20 a 35 años), dirigida por Mauro, el hijo mayor de Luciano.

Fuente: Luque de la Torre, M. A.; Bueno Hernández, Y. y Santos Urga, B.: *Curso práctico de economía de la empresa». Un enfoque de organización*, Madrid: Editorial Pirámide, 2001.

Caso «STARBUCKS», el secreto del éxito

La cadena «STARBUCKS» es el fenómeno del café de las últimas décadas. Una marca en donde la idea de un café de lujo y un lugar chic para reunirse con amigos ya está consagrada en el inconsciente colectivo. Actualmente, la cadena posee más de 16.000 sucursales en diversos países del mundo y su prestigio es reconocido a nivel mundial.

Aquí explicamos las seis claves que pavimentaron su éxito como franquicia:

- **Personalización del producto.** La posibilidad de elegir y personalizar el café es un atributo clave que cada vez es más apreciado por los consumidores. Esta es una particularidad que se aprecia ya que, además de escribir el nombre de cada consumidor en los vasos de plástico, estos pueden elegir entre una gran cantidad de opciones para comprar su café.
- **Modelo de expansión inspirado en otro grande.** Para el fundador del modelo «STARBUCKS», Howard Schultz, siempre fue clave generar una rápida expansión de la cadena y el modelo, por lo que ha admitido que «McDONALD'S» ha sido fuente de inspiración para su modelo de crecimiento.
- **Un enfoque premium.** A pesar de inspirarse en otras franquicias consagradas, esta cadena siempre buscó la forma de diferenciarse en su visión. Las tres características más diferenciadoras son: ser muy selectivo con sus franquiciatarios, vender productos premium a clientes urbanos de clase media-alta y no hacer publicidad en TV.
- **Ofrecer una experiencia.** En «STARBUCKS» encontrarás más que el mejor café, personas que da gusto conocer, música de primera y un lugar confortable para encontrarse con alguien.
- **Experiencia «STARBUCKS».** «STARBUCKS» construyó el valor de su marca a través de una experiencia única entorno al consumo de un buen café y el diseño de locales con ambiente cálido que evocan a los pequeños cafés de barrio.
- **Centrar su funcionamiento en el cliente.** Desde sus inicios, esta cadena de cafeterías ha tenido como misión construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la conciencia de que para asegurar el éxito en el largo plazo es esencial fijar la atención en la relación con los consumidores. Por lo tanto, «la experiencia "STARBUCKS" pone al consumidor en el centro de todo lo que hacen», aseguran.

Fuente: SoyEntrepreneur.com.
Disponible en: http://www.soyentrepreneur.com/el-secreto-del-exito-de-starbucks1.html

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LUQUE DE LA TORRE, M. A.; BUENO HERNÁNDEZ, Y. y SANTOS URGA, B.: *Curso práctico de economía de la empresa*. *Un enfoque de organización*, Madrid: Editorial Pirámide, 2001.

SOYENTREPRENEUR.COM: Disponible en: «http://www.soyentrepreneur.com/el-secreto-del-exito-de-starbucks1.html

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

UNIDAD DIDÁCTICA

5 TRÁMITES EN LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

1. Introducción
2. Formas jurídicas para crear una empresa
3. Trámites de constitución de empresas
   - 3.1. Empresario/a individual
     - 3.1.1. Eficacia de la limitación de la responsabilidad
     - 3.1.2. Publicidad mercantil
     - 3.1.3. Publicidad en el Registro de la Propiedad
     - 3.1.4. Cuentas anuales del emprendedor individual
   - 3.2. Colectividades sin personalidad jurídica: comunidad de bienes y sociedades civiles
   - 3.3. Sociedades mercantiles
     - 3.3.1. Sociedad colectiva y sociedad comanditaria simple
     - 3.3.2. Sociedad de responsabilidad limitada
       - 3.3.2.1. Procedimiento presencial
       - 3.3.2.2. Procedimiento telemático
     - 3.3.3. Sociedad limitada nueva empresa
     - 3.3.4. Sociedad anónima
     - 3.3.5. Sociedades laborales y sociedades cooperativas
       - 3.3.5.1. Sociedades laborales
       - 3.3.5.2. Sociedades cooperativas

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Dentro del proceso de creación de una empresa, la constitución legal de la misma constituye un paso esencial que se lleva a cabo a través del cumplimiento de una serie de trámites de carácter general con pocas variaciones independientemente de la forma jurídica adoptada.

En la presente Unidad didáctica abordaremos el estudio de las distintas formas jurídicas o modalidades empresariales más utilizadas en la práctica y sus trámites de constitución, tanto en su modalidad presencial como telemática, identificando cada uno de los pasos y cuyo objetivo es servir de consulta y orientación para todos aquellos emprendedores que deseen formalizar su actividad empresarial.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de constitución y puesta en marcha de una empresa es una tarea algo ardua, no por su complejidad, sino por la laboriosidad de la tramitación.

A la hora de decidir crear una empresa, hay que tener en cuenta también cuál será la modalidad empresarial que adoptará nuestro proyecto, y, en consecuencia, decidir la forma jurídica para iniciar la actividad empresarial.

No existe una fórmula matemática que nos determine la forma jurídica más adecuada para el inicio y desarrollo de la actividad empresarial, debiendo tenerse en cuenta una serie de factores clave y concretos, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto que se va a llevar a cabo. Entre estos factores destacamos:

- **Actividad que va a desarrollar la empresa.** La actividad que vaya a llevar a cabo el emprendedor puede condicionar la elección de la forma jurídica, en la medida en que exista una normativa específica que exija de forma imperativa y obligatoria, sin opción, una concreta modalidad para desarrollar la empresa.
- **Requisitos de constitución.** Los requisitos de constitución influyen en la determinación de la modalidad empresarial más adecuada para poner en marcha una empresa.

  En la medida en que la configuración o creación del empresario individual no requiere ninguna autorización previa y solo exige estar en posesión de la capacidad legal para ello, no tiene propiamente un proceso de constitución, ni trámite previo que condicione la adquisición de ese carácter [véase lo establecido para el emprendedor de responsabilidad limitada (ERL)]. Otra cosa será poner en funcionamiento esa personalidad con un fin de empresa, es decir, poner en funcionamiento tanto la empresa (la actividad) como al empresario (trámites de puesta en marcha).

  Por el contrario, las personas jurídicas, como entidades a las que la ley reconoce personalidad jurídica, han de pasar por un proceso de constitu-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

ción, de creación propiamente dicho, para la adquisición de tal personalidad, lo que determina que el emprendedor se vea sometido a una serie de desembolsos para su creación y una serie de pasos.

Con posterioridad a estar constituido, también tendrá que ponerse en funcionamiento tanto la empresa (la actividad) como al empresario social o sociedad (trámites de puesta en marcha), de igual manera que en el caso del empresario individual.

- **Conocimiento de las diversas formas jurídicas.** Este factor nos permitirá comprender que cada una de las modalidades jurídicas tiene sus propias «reglas de juego», y, en la medida en que las conozcamos, nos permitirá tomar una elección más racional y con conocimientos de las pautas que se ajustan a nuestro proyecto.
- **Coste fiscal.** En este sentido ha de tenerse en cuenta que las sociedades tributan a través del Impuesto sobre Sociedades, cuyo tipo impositivo, como regla general, es único, y que los empresarios individuales lo hacen a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, en el que el tipo impositivo va elevándose según van incrementándose los beneficios (salvo el sistema objetivo, también llamado de módulos, que es un sistema, como dice su nombre, objetivo y no subjetivo, y en el que se tributa conforme a unos determinados parámetros de la actividad, independientemente del resultado de la misma).
- **Responsabilidad frente a terceros.** Este es uno de los factores más valorados por los emprendedores, antes de iniciar la empresa. En función de las responsabilidades que estén dispuestos a asumir en el desarrollo del proyecto empresarial, se optará por una u otra forma jurídica.

  La responsabilidad será ilimitada, personal y con todos los bienes presentes y futuros (afectando tanto al patrimonio personal como empresarial del emprendedor) en los casos en que se adopte la fórmula de empresario individual (salvo en el supuesto del ERL que analizaremos), sociedad colectiva, comunidad de bienes, sociedad civil y a los socios colectivos de las sociedades comanditarias.

  La responsabilidad será limitada a la aportación efectuada en el caso de sociedad de responsabilidad limitada, sociedad limitada nueva empresa, sociedad anónima y sociedad laboral.
- **Régimen de la Seguridad Social.** El emprendedor habrá de valorar igualmente los costes de Seguridad Social que tendrá el proyecto, al margen de los que puedan representar los trabajadores que se contraten.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

2. FORMAS JURÍDICAS PARA CREAR UNA EMPRESA

Como ya indicamos anteriormente, para decidir el tipo de fórmula jurídica o modalidad empresarial más conveniente a la empresa que proyectamos, han de conocerse las posibilidades que nos ofrece nuestro ordenamiento jurídico al respecto. Así distinguimos:

- Empresario individual.
- Colectividades sin personalidad jurídica:
  - Comunidad de bienes.
  - Sociedad civil.
- Sociedades:
  - Sociedad colectiva.
  - Sociedad comanditaria, simple o por acciones.
  - Sociedad limitada, ya sea ordinaria, unipersonal o nueva empresa.
  - Sociedad anónima, ya sea ordinaria, unipersonal o europea.
  - Sociedad anónima laboral.
  - Sociedad limitada laboral.
  - Sociedad cooperativa, ya sea ordinaria o cooperativa europea con domicilio en España.
  - Sociedades especiales, que son aquellas que se crean con unos fines específicos en su actividad.

3. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS

Siguiendo el criterio de clasificación establecido anteriormente, vamos a proceder a analizar los trámites de constitución de las diferentes formas jurídicas más utilizadas en la práctica. Con respecto a los trámites de la puesta en funcionamiento, y que de forma general hacen referencia a actuaciones a llevar a cabo ante las administraciones públicas (alta en Hacienda o en la Seguridad Social, por ejemplo), serán analizados en la correspondiente Unidad didáctica.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.1. EMPRESARIO/A INDIVIDUAL

La elección de esta modalidad empresarial viene justificada por motivos fiscales, una mayor flexibilidad en la orientación empresarial, simplicidad en la constitución y obligaciones formales y, en cierta forma, por el carácter eminentemente individualista arraigado en la sociedad española. No obstante, hay que señalar que es una forma jurídica de alto riesgo, en la medida en que la responsabilidad por las deudas generadas en el desarrollo de la actividad empresarial es personal e ilimitada con todos los bienes, presentes y futuros, excepto lo establecido para el ERL.

Por tanto, se trata de una forma jurídica que no exige ningún trámite de constitución, ya que se es o no empresario individual por el mero hecho de cumplir los requisitos legales. Otra cosa es la puesta en funcionamiento, y que de forma general hace referencia a actuaciones ante la Administración tributaria, y que serán tratadas en la Unidad correspondiente.

Como hemos expuesto anteriormente, con carácter general el empresario individual está sujeto al principio de responsabilidad patrimonial universal (art. 1.911 del Código Civil), es decir, el empresario responde personal e ilimitadamente con todos sus bienes presentes y futuros de las deudas derivadas de su actividad empresarial o profesional. No obstante, la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, recoge como una de las grandes novedades de la norma la creación de la figura del ERL, que tiene como efecto fundamental limitar parcialmente la responsabilidad de los mismos tratando de paliar en cierta medida los riesgos inherentes a dicho régimen de responsabilidad, excluyendo del mismo determinados bienes del patrimonio personal del empresario.

En efecto, en virtud de esta figura (cuyo régimen jurídico se configura en los arts. 7 a 11 de la ley), las personas físicas podrán evitar que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales afecte a su vivienda habitual bajo determinadas condiciones. Así, el empresario es libre de constituirse en emprendedor de responsabilidad limitada, pero si lo hace deberá cumplir las obligaciones establecidas en el nuevo marco jurídico.

Naturalmente, la creación de esta figura va acompañada de las oportunas garantías para los acreedores y para la seguridad jurídica en el tráfico mercantil.

3.1.1. Eficacia de la limitación de la responsabilidad

Por excepción de lo que disponen el artículo 1.911 del Código Civil (responsabilidad patrimonial universal) y el artículo 6 del Código de Comercio, el ERL podrá obtener

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

que su responsabilidad y la acción del acreedor, que tenga su origen en deudas empresariales o profesionales, no alcancen a su vivienda habitual, siempre que dicha no vinculación se publique en la forma establecida en la ley.

Puede beneficiarse de la limitación de responsabilidad la vivienda habitual del deudor siempre que su valor no supere los 300.000 euros, si se encuentra ubicada en poblaciones de menos de 1.000.000 de habitantes. En caso de viviendas situadas en poblaciones de más de 1.000.000 de habitantes, se aplicará un coeficiente del 1,5 al valor establecido anteriormente.

La valoración ha de efectuarse conforme a las reglas de cuantificación de la base imponible del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en el momento de la inscripción en el Registro Mercantil (art. 8).

3.1.2. Publicidad mercantil

La condición de ERL se adquiere mediante su constancia en la hoja abierta al mismo en el Registro Mercantil correspondiente a su domicilio. Será título para inmatricular (inscribir) el acta notarial, que se presentará obligatoriamente por el notario de manera telemática en el mismo día o siguiente hábil al de su autorización en el Registro Mercantil, o la instancia suscrita con la firma electrónica reconocida del empresario y remitida telemáticamente a dicho Registro.

Precisiones

Aunque la ley habla de los dos títulos posibles para inmatricular, no habría inconveniente en admitir la forma que señala el artículo 93 del Reglamento del Registro Mercantil, es decir, la mera instancia suscrita por el empresario, con la firma notarialmente legitimada o extendida o ratificada ante el registrador.

Asimismo, la inscripción del ERL se podrá realizar en la forma establecida en el artículo 14 de la ley, es decir, a través del sistema de tramitación telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) y del Documento Único Electrónico (DUE), a los que haremos referencia posteriormente.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Téngase en cuenta que según la disposición adicional segunda del Real Decreto 44/2015, de 2 de febrero, por el que se regulan las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE para la puesta en marcha de sociedades cooperativas, sociedades civiles, comunidades de bienes, sociedades limitadas laborales y emprendedores de responsabilidad limitada mediante el sistema de tramitación telemática, para la tramitación relativa al ERL será de aplicación lo establecido en el Real Decreto 368/2010, de 26 de marzo, por el que se regulan las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE para la puesta en marcha de las empresas individuales mediante el sistema de tramitación telemática, con las siguientes especificidades, teniendo en cuenta que las disposiciones contenidas en el Real Decreto 44/2015 no alteran las normas relativas a la tramitación administrativa no electrónica para la puesta en marcha de la empresa:

- En relación con el apartado 1 del artículo 4 del Real Decreto 368/2010, de 26 de marzo, el DUE también permite la tramitación electrónica de la inscripción registral del ERL.
- En relación con los trámites a que se refiere el apartado 1 del artículo 5 del Real Decreto 368/2010, de 26 de marzo, se realizarán conforme a lo siguiente:
  - Se hará constar en el DUE en cuanto a los datos relativos a la forma jurídica la del ERL, así como los datos relativos al bien inmueble, propio o común, que se pretende no haya de quedar obligado por las resultas del giro empresarial o profesional.
  - Igualmente se hará constar la identidad del empresario individual, el nombre comercial y, en su caso, el rótulo de su establecimiento, el domicilio del establecimiento principal y, en su caso, de las sucursales, el objeto de su empresa, el código correspondiente de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, y la fecha de comienzo de sus operaciones.
  - Los datos del bien inmueble serán los datos de inscripción en el Registro de la Propiedad, incluyendo el Identificador Único de Finca Registral, la referencia catastral y la valoración conforme a lo dispuesto en la base imponible del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
  - Los datos relativos a la inscripción registral, que deberá certificar el registrador mercantil para su incorporación al DUE, serán los del Registro Mercantil en el que se practique la inscripción.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

– Si el ERL se matricula mediante acta notarial, el sistema de tramitación telemática (STT) comunicará al notario los datos de inscripción de aquella en el correspondiente Registro.

– El STT remitirá los datos de la inscripción practicada en el Registro Mercantil al correspondiente Registro de la Propiedad competente.

El emprendedor inscrito debe hacer constar en toda su documentación su condición de «emprendedor de responsabilidad limitada» o mediante la adición a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal las siglas «ERL».

La responsabilidad universal por las deudas contraídas con anterioridad a la inmatriculación en el Registro Mercantil subsistirán, salvo que los acreedores presten su consentimiento expresamente.

El Colegio de registradores mantendrá un portal público de libre acceso en el que se divulgarán sin coste para el usuario los datos relativos a los ERL inmatriculados (art. 9).

3.1.3. Publicidad en el Registro de la Propiedad

Para su oponibilidad a terceros, la no sujeción de la vivienda habitual a las resultas del tráfico empresarial o profesional deberá inscribirse en el Registro de la Propiedad, en la hoja abierta al bien. Para ello, el registrador mercantil expedirá certificación y la remitirá telemáticamente al registrador de la propiedad de forma inmediata para su constancia en el asiento de inscripción de la vivienda habitual.

Practicada la inscripción, el registrador denegará la anotación preventiva del embargo trabado sobre el bien no sujeto, excepto que se asegurasen deudas no empresariales o profesionales, se tratase de deudas empresariales o profesionales contraídas con anterioridad a la inscripción de limitación de responsabilidad, o de obligaciones tributarias o con la Seguridad Social (art. 10).

3.1.4. Cuentas anuales del emprendedor individual

El ERL debe formular y, en su caso, someter a auditoría las cuentas anuales correspondientes a su actividad, de conformidad con lo establecido para las sociedades unipersonales de responsabilidad limitada.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En realidad, estas sociedades no tienen especialidades en cuanto a la formulación y, en su caso, auditoría de cuentas, por lo que las reglas a tener en cuenta serán las propias de las sociedades de capital.

Asimismo, deberá depositar su cuentas anuales en el Registro Mercantil. Transcurridos siete meses desde el cierre del ejercicio social sin que se hayan depositado, el emprendedor perderá el beneficio de la limitación de responsabilidad en relación con las deudas contraídas con posterioridad al fin de ese plazo; no obstante, recuperará el beneficio en el momento de la presentación.

No podrá beneficiarse de la limitación de responsabilidad el deudor que hubiera actuado con fraude o negligencia grave en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros, siempre que conste acreditado por sentencia firme o en concurso declarado culpable (art. 11).

Igualmente existe una limitación respecto de las deudas de derecho público (deudas tributarias o las contraídas con la Seguridad Social), al establecerse el carácter subsidiario de la vivienda habitual del ERL respecto de estas deudas, de tal manera que solo se podrá ejecutar el embargo de las mismas cuando no existan otros bienes bastantes para cubrir la deuda (disp. adic. primera).

Par finalizar, hemos de señalar, por tanto, los siguientes procedimientos de inscripción del ERL:

- La forma normal o habitual, presentando la instancia física y directamente en el Registro Mercantil.
- La forma telemática notarial.
- La forma telemática privada, realizada por el ERL cuando cuente con firma electrónica reconocida, siendo válido el DNI electrónico.
- La forma establecida en el artículo 14 de la Ley 14/2013 a través del CIRCE.

  En este caso, en los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE), creados por la propia ley como oficinas pertenecientes a organismos públicos y privados, incluidas las notarías, así como puntos virtuales de información y tramitación telemática de solicitudes, se formulará el DUE (regulado en la disp. adic. tercera el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio,) con todos los datos necesarios para la inscripción, aportando el emprendedor todos los datos necesarios para ello.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

El procedimiento se ajustará a las siguientes reglas:

- En el PAE se cumplimentará toda la información del DUE y se aportará la documentación necesaria para efectuar la inscripción en el Registro Mercantil, así como en el Registro de la Propiedad.
- El PAE enviará inmediatamente el DUE junto con la documentación correspondiente al Registro Mercantil, solicitando la inscripción del ERL. El Registro Mercantil contará con seis horas hábiles para practicar la inscripción y remitir telemáticamente al sistema de tramitación del CIRCE la certificación de la inscripción practicada, que será remitida por este a la autoridad tributaria competente.
- Recibida la certificación de la inscripción, el registrador mercantil solicitará, respecto de los bienes inembargables por deudas profesionales y empresariales, la inscripción de esta circunstancia en el Registro de la Propiedad, aportando la certificación expedida por el registrador mercantil.
- El registrador de la propiedad practicará la inscripción en el plazo de seis horas hábiles desde la recepción de la solicitud, e informará inmediatamente de la inscripción practicada al sistema de tramitación telemática del CIRCE, que lo trasladará a la autoridad tributaria competente.
- En todo momento, el emprendedor podrá conocer, a través del PAE en que haya iniciado la tramitación, el estado de la misma.

3.2. COLECTIVIDADES SIN PERSONALIDAD JURÍDICA: COMUNIDAD DE BIENES Y SOCIEDADES CIVILES

Las comunidades de bienes y las sociedades civiles son sociedades que pueden desarrollar una actividad empresarial, pero no se someten a los requisitos de forma y publicidad de las sociedades mercantiles.

La creación de una comunidad de bienes y de una sociedad civil exige la redacción del contrato privado entre las partes, en el que deberá constar la voluntad de constituir una comunidad de bienes o una sociedad civil, identificación de los socios o comuneros, denominación, domicilio social, objeto a desarrollar, aportaciones que realizan cada uno de los componentes, régimen de reparto de los beneficios, duración del contrato y cualquier otra cláusula que las partes estimen oportuna.

En el caso de que las partes aporten bienes inmuebles o derechos reales, será necesaria su constitución en escritura pública ante notario.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

El Real Decreto 44/2015, de 2 de febrero, por el que se regulan las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE para la puesta en marcha de sociedades cooperativas, sociedades civiles, comunidades de bienes, sociedades limitadas laborales y emprendedores de responsabilidad limitada mediante el sistema de tramitación telemática, permite que las sociedades civiles y comunidades de bienes utilicen el procedimiento electrónico del sistema CIRCE para llevar a cabo los trámites de creación de su empresa mediante la utilización del DUE y aplica a las sociedades civiles y comunidades de bienes el mecanismo desarrollado por el Real Decreto 682/2003, de 7 de junio.

Según el artículo 1 del Real Decreto 44/2015, de 2 de febrero, constituye su objeto la regulación de las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE, a efectos de la puesta en marcha, entre otras, de sociedades civiles y comunidades de bienes, teniendo en cuenta que la regular cumplimentación del DUE correspondiente a sociedades civiles cuyo objeto sea la explotación de una actividad mercantil no convalidará la nulidad de estas al constituirse en documento privado.

Es importante destacar que las disposiciones contenidas en el Real Decreto 44/2015, no alteran las normas relativas a la tramitación administrativa no electrónica para la puesta en marcha de la empresa.

La cumplimentación y envío del DUE referente a la empresa que adopte la forma jurídica de sociedad civil o comunidad de bienes se podrá realizar por los PAE definidos en la disposición adicional tercera del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, en su redacción dada por la Ley 14/2013, de 27 de septiembre.

La cumplimentación del DUE también podrá realizarse a través de la ventanilla única que la Administración pública española pone a disposición de los prestadores de servicios, tanto nacionales como de los Estados miembros, según se establece en el artículo 18 de la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

La cumplimentación por vía electrónica del DUE estará disponible para los ciudadanos a través de la subsede electrónica de la Subdirección General de Apoyo a la pyme de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, https://subsede.pyme.minetur.gob.es.

El DUE se conformará como un expediente electrónico con los siguientes componentes: documentos electrónicos, índice electrónico, firma del índice electrónico por la Administración pública, órgano o entidad actuante de acuerdo con la normativa aplicable y metadatos del expediente electrónico.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En cuanto al **contenido del DUE**, hay que establecer que, según el artículo 3 del Real Decreto 44/2015, este documento es un instrumento de naturaleza electrónica en el que se podrán incluir todos los datos referentes a la sociedad civil o comunidad de bienes que, de acuerdo con la legislación aplicable, deben remitirse a los registros jurídicos y a las Administraciones públicas competentes para la constitución y para el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y de Seguridad Social inherentes al inicio de su actividad, siempre y cuando estos se remitan por medios electrónicos.

El DUE contendrá dos tipos de datos:

- Datos básicos, que deberán cumplimentarse en el momento en que se da inicio a la tramitación y que serán, para la sociedad civil o comunidad de bienes, los establecidos en el anexo I del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, con las especialidades establecidas en el artículo 5 del Real Decreto 44/2015, así como todos aquellos que resulten necesarios para cumplimentar los trámites para llevar a cabo la realización del DUE según la legislación vigente en cada momento.
- Datos a incorporar en cada fase de la tramitación por las Administraciones públicas competentes para el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y frente a la Seguridad Social, inherentes al inicio de su actividad. Estos datos serán los establecidos en el anexo II del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, salvo en lo referente a su párrafo c) con la especialidad de que tratándose de sociedades civiles o comunidades de bienes que se constituyan mediante escritura pública, el DUE contendrá igualmente los datos a incorporar en cada fase de tramitación por el notario autorizante de tal escritura.

En cuanto a la **tramitación del DUE**, hay que tener en cuenta que este permite la realización electrónica de los trámites a que se refieren los párrafos b) a n) del artículo 5.1 del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio (art. 4 del RD 44/2015).

Una vez consignados en el DUE los datos básicos, que serán los indicados en el anexo I del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, con las especialidades establecidas en el Real Decreto 44/2015, el STT le asignará el número CIRCE correspondiente, identificando así de manera única e inequívoca al DUE, procediéndose a continuación a la realización de los trámites establecidos en los párrafos b) a o) del artículo 6 del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio. En el caso de las sociedades civiles y de las comunidades de bienes, objeto de nuestro estudio, se realizará además el trámite previsto en el párrafo i) por cada partícipe o comunero y no serán de aplicación los trámites a los que se refieren los párrafos n) y ñ) de dicho artículo 6. Con respecto al párrafo f), será de

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

aplicación cuando la sociedad civil o la comunidad de bienes opte por la inscripción en el correspondiente Registro Mercantil o así lo establezca una norma de rango superior.

En relación con los trámites a que hemos hecho referencia anteriormente, se realizarán con las siguientes especialidades respecto al artículo 6 y anexo I del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio:

- Los datos referentes a la denominación social se sustituirán por la denominación de la sociedad civil o comunidad de bienes, según sea el caso, de acuerdo con la normativa que resulte de aplicación.
- Se consignarán los datos identificativos relativos a los partícipes o comuneros, nombre y apellidos, denominación social en el supuesto de que sean personas jurídicas, edad, sexo, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, estado civil y fecha de estado civil, representante en su caso, nacionalidad, número de identificación fiscal, número de afiliación a la seguridad social, si lo tuviera, domicilio y domicilio fiscal si no coinciden, indicación de su cuota de participación y de atribución en caso de que dichas cuotas no coincidan, así como todos aquellos datos identificativos relativos a los partícipes o comuneros, según corresponda, que resulten necesarios según la legislación vigente en cada momento.
- En cuanto a los datos societarios, se consignarán los datos de la sociedad civil o comunidad de bienes, según correspondan. En cuanto a la forma jurídica, se hará constar la de sociedad civil o comunidad de bienes, según corresponda.
- Cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales, se remitirán al notario autorizante los datos recogidos en el DUE.
- Para la obtención del Número de Identificación Fiscal (en adelante, NIF) se remitirá a la Administración tributaria competente el correspondiente contrato privado de constitución o copia simple electrónica de la escritura de constitución.
- Los datos referentes al capital social se sustituirán por el capital social mínimo.
- En cuanto a la obtención del NIF definitivo, se deberá remitir a la Administración tributaria competente, en su caso, los datos del contrato privado de constitución, o escritura pública, NIF de la persona que firme la declaración censal, y que ha de ser uno de los socios, comuneros o partícipes, o su representante, liquidación por el Impuesto Sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, en los casos en que proceda (art. 5 del Real Decreto 44/2015).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.3. SOCIEDADES MERCANTILES

3.3.1. Sociedad colectiva y sociedad comanditaria simple

Analizamos conjuntamente los trámites de constitución de ambas sociedades por ser idénticos, destacando que el hecho de que los socios respondan con su patrimonio particular hace que cada vez se constituyan menos sociedades de este tipo.

Los trámites para su constitución son los siguientes:

- **Certificación negativa del nombre o denominación social expedida por el Registro Mercantil Central.** No podrá autorizarse la escritura de constitución, sin que se presente al notario la certificación que acredite que no figura registrada la denominación elegida.

  La certificación puede solicitarse en las oficinas del Registro Mercantil Central, con un impreso de solicitud de certificación, por correo, remitiendo una solicitud o una carta a las oficinas del Registro Mercantil Central, o por correo electrónico, rellenando el formulario existente en la web del Registro Mercantil Central.

- **Ingreso del capital social.** Cuando se trate de aportaciones dinerarias, el capital social inicial debe ingresarse en una entidad bancaria a nombre de la sociedad y solicitarse un certificado de haber efectuado el ingreso. Este ingreso debe hacerse antes de acudir al notario para la firma de la escritura de constitución de la sociedad y presentar el certificado ante el notario en el momento de constitución.

- **Firma ante notario de la escritura pública de constitución.** Son los socios fundadores los que acuden a la firma, procediéndose en el mismo momento a la aprobación de los estatutos de la sociedad, que contienen las reglas de funcionamiento de la misma.

  Deberán presentarse en el acto la certificación negativa de denominación del Registro Mercantil Central, los estatutos sociales, el certificado bancario del ingreso del capital social y el DNI de todos los socios.

- **Solicitud del NIF.** La solicitud se tramita a través de la Delegación Provincial de Hacienda en el plazo de treinta días naturales siguientes a la constitución de la sociedad y podrá hacerlo cualquier socio o su representante legal. Deberán presentarse el modelo 036, una fotocopia de la escritura de

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

constitución de la sociedad, fotocopia del DNI del firmante de la solicitud si es socio o del poder notarial si es un representante legal o apoderado.

En este momento se entregará una tarjeta provisional con seis meses de validez.

- **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.** El Real Decreto-Ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo, modifica el Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, y exonera del gravamen por la modalidad de operaciones societarias a todas las operaciones dirigidas a la creación, capitalización y mantenimiento de las empresas, y así declara exenta, entre otras, la constitución de sociedades. Por lo tanto, a partir del 3 de diciembre de 2010, esta operación se encuentra exenta de gravamen.
- **Inscripción en el Registro Mercantil de la provincia en la que esté domiciliada la sociedad.** Deberá solicitarse dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura pública de constitución.
- **Obtención del NIF definitivo.** Su solicitud se tramita ante la Delegación Provincial de Hacienda, una vez inscrita la sociedad en el Registro Mercantil y dentro de los seis meses desde la obtención del NIF provisional, debiendo presentarse la tarjeta del NIF provisional, original y primera copia de la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil y fotocopia de la hoja de inscripción.

3.3.2. Sociedad de responsabilidad limitada

En primer lugar, hay que destacar que la sociedad de responsabilidad limitada, cuyo régimen jurídico se regula en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (TRLSC), es la forma social más utilizada, ya que la inmensa mayoría de las pequeñas y medianas empresas se constituyen con esta forma social, lo cual es debido principalmente a los siguientes factores:

- Es el tipo social idóneo para la organización de empresas con un número reducido de socios y de carácter cerrado, elegida como forma societaria por la mayoría de las pequeñas y medianas empresas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- La flexibilidad en su regulación legal, con un amplio margen a la autonomía de los interesados para configurar estatutariamente la posición del socio y su estructura organizativa, con un régimen de funcionamiento más sencillo y menos costoso que el de la sociedad anónima.
- La responsabilidad de los socios (al igual que en todas las sociedades de capital) es limitada a la aportación que realizan al capital social, y por lo tanto, no responden personalmente de las deudas sociales.
- La menor exigencia de capital social mínimo (en el régimen general, 3.000 €, que habrá de estar completamente desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad), lo cual se acentúa significativamente con la admisión de la sociedad de responsabilidad limitada de formación sucesiva.

En efecto, La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a emprendedores y su internacionalización, crea un nuevo subtipo societario, la sociedad limitada de formación sucesiva (SLFS), cuyo régimen jurídico se regula en el artículo 4 bis del TRLSC.

Así, se articula el régimen jurídico de esta figura sin la exigencia de capital social mínimo que se establece para la sociedad de responsabilidad limitada, de suerte que mientras no se alcancen los 3.000 euros precisados para la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada (la ley no establece ningún plazo para que la sociedad complete su cifra de capital mínimo), esta quedará sujeta al régimen jurídico de las sociedades de responsabilidad limitada, pero con las siguientes obligaciones dirigidas a garantizar una adecuada protección a terceros:

- Deberá destinarse a la reserva legal una cifra al menos igual al 20 por 100 del beneficio del ejercicio sin límite de cuantía.

Precisiones

La reserva legal normal es del 10 por 100 y tiene como límite el 20 por 100 del capital social, por lo que cubierto este límite no es necesario destinar cantidad alguna a reservas. En cambio, en la sociedad limitada de formación sucesiva, se duplica el tanto por ciento destinado a reserva legal y además no existe límite, pues ese límite, en caso de capitales muy pequeños, se podría alcanzar con facilidad, por lo que se perdería la finalidad que la norma pretende alcanzar.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Una vez cubiertas las atenciones legales y estatutarias (reserva legal y en su caso, reservas voluntarias), solo podrán repartirse los dividendos a los socios si el valor del patrimonio neto no es o, a consecuencia del reparto, no resultara inferior al 60 por 100 del capital legal mínimo.
- La suma anual de las retribuciones de socios y administradores no podrá exceder del 20 por 100 del patrimonio neto del ejercicio correspondiente, sin perjuicio de la retribución que les pueda corresponder como trabajador por cuenta ajena de la sociedad o a través de la prestación de servicios profesionales que la propia sociedad concierte con ellos.

  Con respecto a este requisito, hay que precisar que el artículo habla de retribuciones a los socios, cuando en realidad lo que perciben los socios son dividendos y no retribuciones por su trabajo, no obstante, en el caso de que la sociedad haya acordado prestaciones accesorias, los socios podrán percibir una remuneración por las mismas
- En caso de liquidación de la sociedad limitada de formación sucesiva, voluntaria o forzosa, si el patrimonio de la sociedad fuera insuficiente para atender al pago de las obligaciones, los socios y los administradores de la sociedad responderán solidariamente del desembolso de la cifra de capital mínimo establecida para las sociedades de responsabilidad limitada (3.000 €).

Una vez hecho este inciso, respecto a las SLFS, que consideramos importante por su novedad, pasamos a analizar a continuación los distintos procedimientos establecidos en la ley a través de los cuales se puede tramitar la constitución de una sociedad de este tipo y que son: el procedimiento presencial, y el procedimiento telemático, desdoblado a su vez en otros dos procedimientos: mediante escritura pública y estatutos tipo o sin estatutos tipo.

3.3.2.1. Procedimiento presencial

- **Certificación negativa del nombre o denominación social expedida por el Registro Mercantil Central.** La certificación puede solicitarse en las oficinas del Registro Mercantil Central, con un impreso de solicitud de certificación, por correo, remitiendo una solicitud o una carta a las oficinas del Registro Mercantil Central, o por correo electrónico, rellenando el formulario existente en la web del Registro Mercantil Central, y tendrá una vigencia de tres meses a efectos de otorgamiento de escritura, ya que cumplido este plazo deberá renovarse la solicitud. No obstante, la denominación quedará reservada por un periodo de seis meses.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

A la hora de elegir la denominación de la sociedad, habrá que tener en cuenta los siguientes criterios:

- En el caso de las sociedades unipersonales, se deberá hacer mención de este hecho en la denominación social.
- Podrá tener una denominación de fantasía, razón social o una denominación objetiva.
- En la denominación no podrá incluirse total o parcialmente el nombre o seudónimo de una persona sin su consentimiento.
- La denominación objetiva debe hacer referencia a una o varias actividades económicas de la sociedad.
- En la denominación debe figurar la forma social o su abreviatura.
- Las denominaciones «estatal», «nacional», «oficial», etc., solo pueden ser utilizadas por empresas públicas o del Estado.

- **Ingreso del capital social.** Cuando se trate de aportaciones dinerarias, el capital social inicial debe ingresarse en una entidad bancaria cualquiera a nombre de la sociedad y solicitarse un certificado de haber efectuado el ingreso. Este ingreso debe hacerse antes de acudir al notario para la firma de la escritura de constitución de la sociedad y presentar el certificado ante el notario en el momento de la constitución.

Precisiones

Como hemos dicho, el ingreso ha de hacerse solo de dinero, es decir, cuando se trate de aportaciones dinerarias. Si se aporta otro tipo de bien o derecho, será en la escritura de constitución, en donde se debe contener una completa descripción de los bienes o derechos aportados, existiendo responsabilidad solidaria de los socios, frente a la sociedad y los acreedores de la realidad de las aportaciones no dinerarias y su valor declarado en la escritura correspondiente.

- **Firma ante notario de la escritura pública de constitución.** Como paso inicial a la constitución de la sociedad, los promotores deben proceder a la redacción de la escritura de constitución. El contenido de la escritura, que

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

normalmente redacta un abogado, se ajustará a lo establecido en la ley, teniendo especial importancia los estatutos, que contienen las reglas de funcionamiento de la sociedad.

Una vez redactada la escritura de constitución, son los socios fundadores los que acuden a la firma ante el notario. En este acto, los socios procederán a la aprobación de los estatutos, que podrán formar parte del texto de la escritura o, como documento aparte, unirse a la misma.

Deberán presentarse en el acto la certificación negativa de denominación del Registro Mercantil Central, el certificado bancario del ingreso del capital social y el DNI de todos los socios.

- **Solicitud del NIF.** La solicitud se tramita a través de la Delegación Provincial de Hacienda en el plazo de treinta días naturales siguientes a la constitución de la sociedad y podrá hacerlo cualquier socio o su representante legal. Deberán presentarse impreso oficial cumplimentado (modelo 036), copia simple o fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad, fotocopia del DNI del firmante de la solicitud si es socio o del poder notarial si es un representante legal o apoderado y fotocopia de los DNI.

  Si la documentación aportada es correcta, se le asigna provisionalmente a la sociedad el NIF, que figurará en la tarjeta de identificación fiscal provisional.

> **Precisiones**
>
> Si la solicitud del NIF se realiza antes de disponer de la escritura, es necesario aportar un contrato privado de sociedad en el que consten los datos esenciales de la misma y firma de los socios, adjuntándose fotocopia del DNI de todos ellos y el certificado negativo de denominación de la sociedad.

- **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.** El Real Decreto-Ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo, modifica el Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, y

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

exonera del gravamen por la modalidad de operaciones societarias a todas las operaciones dirigidas a la creación, capitalización y mantenimiento de las empresas, y así declara exenta, entre otras, la constitución de sociedades. Por lo tanto, a partir del 3 de diciembre de 2010, esta operación se encuentra exenta de gravamen.

- **Inscripción en el Registro Mercantil de la provincia en la que esté domiciliada la sociedad.** La inscripción tiene carácter constitutivo, es decir, otorga personalidad jurídica a la sociedad, por lo que la misma es obligatoria. Deberá solicitarse dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura pública de constitución.

  Deberán presentarse los siguientes documentos: primera copia de la escritura de constitución, certificación sobre no coincidencia del nombre y NIF provisional de la sociedad.

  La publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil es obligatoria a fin de garantizar la publicidad frente a terceros, pero la remisión por parte del registrador mercantil de los datos relativos a la escritura de constitución para su publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil se hará de forma telemática y sin coste adicional alguno.

- **Obtención del NIF definitivo.** Su solicitud se tramita ante la Delegación Provincial de Hacienda, una vez inscrita la sociedad en el Registro Mercantil y dentro de los seis meses desde la obtención del NIF provisional, debiendo presentarse la tarjeta del NIF provisional, original y primera copia de la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil y fotocopia de la hoja de inscripción.

3.3.2.2. Procedimiento telemático

En primer lugar, es necesario establecer, como ya comentamos con respecto al ERL, que la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internalización, crea los PAE, presenciales o electrónicos, que son oficinas pertenecientes a organismos públicos o privados, incluidas las notarías, y puntos virtuales de información y tramitación telemática de solicitudes, encargados de facilitar la creación de nuevas empresas, el inicio efectivo de su actividad y su desarrollo, mediante la prestación de servicios de información, tramitación de documentación, asesoramiento, formación y apoyo a la financiación empresarial. Estos PAE utilizarán el sistema de tramitación telemática del CIRCE y en ellos se podrá iniciar la tramitación del llamado DUE.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Todos los trámites necesarios para la constitución de sociedades, el inicio efectivo de una actividad económica y su ejercicio por emprendedores, podrán realizarse a través del PAE electrónico del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

En cuanto al DUE, es necesario destacar que es el elemento básico que posibilita a la totalidad de los empresarios, individuales o sociales, cumplir sus obligaciones burocráticas iniciales a través de medios electrónicos, informáticos y telemáticos. El DUE será aprobado por el Consejo de Ministros a propuesta del Ministro de Industria, Energía y Turismo, previo informe de los demás ministerios competentes por razón de la materia.

Antes, el DUE estaba limitado a la constitución de la sociedad limitada nueva empresa. En la actualidad, tras la reforma llevada a cabo por la Ley 14/2013, el DUE servirá para las siguientes finalidades:

- La constitución de sociedades de responsabilidad limitada.
- La inscripción en el Registro Mercantil de los ERL.
- El cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y de Seguridad Social asociadas al inicio de la actividad de empresarios individuales y sociedades mercantiles.
- La realización de cualquier otro trámite ante autoridades estatales, autonómicas y locales asociadas al inicio o ejercicio de la actividad, incluidos el otorgamiento de cualesquiera autorizaciones, la presentación de comunicaciones y declaraciones responsables y los trámites asociados al cese de la actividad.

Se excluyen las obligaciones fiscales y de la Seguridad Social durante el ejercicio de la actividad, así como los trámites asociados a los procedimientos de contratación pública y de solicitud de subvenciones y ayudas.

La remisión del DUE se hará mediante el empleo de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas de acuerdo con lo dispuesto por las normas aplicables al empleo de tales técnicas, teniendo en cuenta lo previsto en las legislaciones específicas (disp. adic. tercera del TRLSC).

Hay que destacar que se establece el uso obligatorio de la agenda electrónica notarial para la constitución telemática de la sociedad de responsabilidad limitada y de cualquier otra que se establezca en el futuro. Las citas que consten en la agenda elec-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

trónica notarial sirven para el cómputo de los plazos previstos en el procedimiento de constitución telemática de sociedad de responsabilidad limitada.

También es necesario destacar el Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se regulan los modelos de estatutos-tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada, se aprueba modelo de estatutos-tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva, desarrolla las estipulaciones de la Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, de 2013, que prevé la constitución de sociedades de responsabilidad limitada, con escritura pública y estatutos tipo, mediante el llamado DUE y a través de un sistema de tramitación telemática del Centro de Información y CIRCE.

Así, la norma aprobada establece la regulación de las especificaciones y condiciones de la escritura pública de constitución, de forma que se pueda utilizar un mismo modelo estandarizado que permita, tanto a notarios como a registradores mercantiles, cumplir con esos plazos tan reducidos. Incluso, se establece la posibilidad de constituir la empresa telemáticamente, también de forma estandarizada; pero, careciendo de estatutos tipo, en este caso la inscripción será provisional.

En el real decreto se regulan los requisitos del modelo estandarizado y con campos codificados que cumplirá el estatuto tipo. El objeto social se determinará en los estatutos tipo mediante la selección de alguna de las actividades económicas y de los códigos previamente establecidos.

Asimismo, el real decreto contempla la puesta en marcha de la **Agenda Electrónica Notarial**, que contendrá el calendario de disponibilidad de los notarios para la firma de las escrituras de constitución de sociedades, lo que permitirá la reserva vinculante de cita por parte del interesado. El desarrollo y gestión correrán a cargo del Consejo General del Notariado, bajo supervisión de la Dirección General de los Registros y del Notariado del Ministerio de Justicia.

También se establece la regulación de la **Bolsa de Denominaciones Sociales** con reserva, generada y mantenida por el Registro Mercantil Central, bajo supervisión de la Dirección General de los Registros y el Notariado, que consta de, al menos, 1.500 denominaciones sociales que podrán ser consultadas electrónicamente y de forma gratuita.

Pasamos a continuación a señalar los distintos procedimientos para la constitución telemática de la sociedad de responsabilidad limitada.

El emprendedor podrá optar por la constitución de la sociedad mediante escritura pública con estatutos tipo en formato estandarizado o sin estatutos tipo.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

A) Constitución de sociedades de responsabilidad limitada mediante escritura pública y estatutos tipo

La Ley 14/2013 regula una nueva forma de constitución de sociedades de responsabilidad limitada, debiendo precisar que es optativa para el emprendedor o empresario, de manera que también podrá optar por la constitución en papel con o si presentación telemática en el Registro Mercantil.

La propia ley, en su disposición final décima, determina que por orden ministerial, se regulará la escritura de constitución con un formato estandarizado y con campos codificados, de forma que los codificados permitan la cumplimentación de los datos mínimos indispensables para la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil. En particular, el objeto social se identificará mediante la selección de alguno o algunos de los disponibles en la lista de los habilitados por la propia orden ministerial con la descripción correspondiente de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Asimismo, se indicará si la sociedad se encuentra en régimen de formación sucesiva.

La Ley 14/2013 regula en detalle todos los pasos a seguir en su artículo 15 y que resumimos de la siguiente manera:

a) Los PAE

- En los PAE se cumplimentará el DUE y se iniciará la tramitación telemática, enviándose, a cada organismo interviniente electrónicamente, la parte del DUE que le corresponda para realizar el trámite de su competencia.
- Se solicitará la reserva de la denominación al Registro Mercantil Central, incluyendo una de hasta cinco denominaciones sociales alternativas.
- Se concertará inmediatamente la fecha de otorgamiento de la escritura de constitución mediante una comunicación en tiempo real con la Agenda Electrónica Notarial, obteniéndose los datos de la notaría y la fecha y hora del otorgamiento.

b) La notaría

El notario autorizará la escritura de constitución aportándosele el documento justificativo de desembolso de capital social, sin embargo no será necesario acreditar la realidad de las aportaciones dinerarias si los fundadores manifiestan en la escritura que responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de las mismas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

El notario enviará de forma inmediata, a través del CIRCE, copia de la escritura a la Administración tributaria, solicitando la asignación provisional de un NIF.

Remitirá copia autorizada de la escritura de constitución al Registro Mercantil del domicilio social y entregará a los otorgantes, si lo solicitan, una copia simple electrónica de la escritura, sin coste adicional.

c) El Registro Mercantil

El registrador mercantil, una vez recibida copia electrónica de la escritura de constitución junto con el NIF provisional asignado y la acreditación de la exención del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados procederá a la calificación e inscripción, remitirá al CIRCE, el mismo día de la inscripción, certificación de la inscripción practicada y solicitará el NIF definitivo a la Administración tributaria.

El sistema de tramitación telemática del CIRCE dará traslado inmediato a los fundadores que así lo soliciten y al notario autorizante de la escritura de constitución de la certificación electrónica o en soporte papel, sin coste adicional.

d) La autoridad tributaria

La autoridad tributaria competente notificará telemáticamente al sistema de tramitación telemática del CIRCE el carácter definitivo del NIF, que lo trasladará inmediatamente a los fundadores.

Desde el PAE se procederá a realizar los trámites relativos al inicio de actividad mediante el envío de la información contenida en el DUE a la autoridad tributaria, a la Tesorería General de la Seguridad Social, y, en su caso, a las Administraciones locales y autonómicas para llevar a cabo las comunicaciones, registros y solicitudes de autorizaciones y licencias necesarias para la puesta en marcha de la empresa.

B) Constitución de sociedades de responsabilidad limitada sin estatutos tipo

Las normas que se aplican para la constitución de sociedades de responsabilidad limitada sin estatutos tipo son las mismas que las establecidas anteriormente, pero con determinadas especialidades establecidas en el artículo 16 de la Ley 14/2013.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Los fundadores podrán optar por solicitar, a través de los PAE, la reserva de denominación y concertar la fecha de otorgamiento de la escritura de constitución.

El notario procederá conforme a lo que vimos anteriormente.

El registrador mercantil, una vez recibida copia electrónica de la escritura de constitución, inscribirá la sociedad inicialmente en el Registro Mercantil, indicando exclusivamente los datos relativos a denominación, domicilio y objeto social, además del capital social y el órgano de administración seleccionado.

Desde esta inmatriculación, la sociedad se regirá por lo dispuesto en el TRLSC.

La escritura de constitución se inscribirá de forma definitiva en los términos de su otorgamiento dentro del plazo de calificación ordinario, entendiendo que esta segunda inscripción vale como modificación de estatutos.

Practicada la inscripción definitiva, el registrador mercantil notificará telemáticamente a la autoridad tributaria competente la inscripción de la sociedad, solicitando NIF definitivo.

Para acreditar la correcta inscripción, inicial o definitiva, en el registro de las sociedades, así como la inscripción del nombramiento de los administradores designados en la escritura, bastará la certificación electrónica o en soporte papel que, a solicitud del interesado, expida, sin coste adicional, el registrador mercantil el mismo día de la inscripción inicial o definitiva.

Cuando los fundadores optasen por la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada sin estatutos tipo, la tramitación de la constitución se podrá realizar utilizando el DUE y el sistema de tramitación telemática del CIRCE.

3.3.3. Sociedad limitada nueva empresa

La sociedad limitada nueva empresa es una especialidad de la sociedad de responsabilidad limitada, pensada para los proyectos empresariales más pequeños (el capital social mínimo es de 3.000 € y el máximo, de 120.000 €) y más concretamente para facilitar su constitución y puesta en marcha de una manera rápida y con plenas garantías jurídicas. Sus socios solo podrán ser personas físicas y su objeto social es genérico, permitiendo mayor flexibilidad en el desarrollo de actividades empresariales distintas sin tener que modificar estatutos. Es importante destacar que su utilización en la práctica es muy escasa.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En primer lugar, hay que indicar que los trámites necesarios para el otorgamiento e inscripción de la escritura de constitución de la sociedad nueva empresa podrán realizarse a través de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas (art. 439 del TRLSC).

No obstante, los socios fundadores podrán, con carácter previo al otorgamiento de la escritura de constitución, designar un representante para la realización de los trámites conducentes a la constitución de la sociedad conforme a las reglas generales (tramitación presencial) o expresar su voluntad de hacerlo por sí mismos. En este supuesto, deberán advertirlo al notario, quien quedará eximido de cumplimentar los trámites y deberá expedir la primera copia autorizada en soporte papel en un plazo no superior a veinticuatro horas desde la autorización de la escritura de constitución de la sociedad (art. 440 del TRLSC).

La integración de los trámites se hace a través de los PAE y el DUE, que ya examinamos en el epígrafe 3.3.2.2.

Los trámites para su constitución son los siguientes:

- El notario que vaya a autorizar la escritura de constitución de la sociedad comprobará, de conformidad con la legislación registral, que no existe ninguna denominación social anterior idéntica a la de la sociedad que se pretende constituir. Una vez efectuada la comprobación anterior, procederá de manera inmediata a su otorgamiento.
- Una vez autorizada la escritura, el notario la remitirá de manera inmediata, junto con el DUE, a las Administraciones tributarias competentes para la obtención del NIF de la sociedad, presentará, en su caso y de conformidad con lo dispuesto por la legislación tributaria, la autoliquidación del impuesto que grave el acto y remitirá la copia autorizada para su inscripción en el Registro Mercantil (art. 440 del TRLSC).
- Hay que tener en cuenta que el Real Decreto-Ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo, modifica el Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, y exonera del gravamen por la modalidad de operaciones societarias a todas las operaciones dirigidas a la creación, capitalización y mantenimiento de las empresas, y así declara exenta, entre otras, la constitución de sociedades. Por lo tanto, a partir del 3 de diciembre de 2010, esta operación se encuentra exenta de gravamen.
- Finalmente, se requiere la solicitud del NIF definitivo y el alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.3.4. Sociedad anónima

La sociedad anónima es aquella sociedad capitalista cuyo capital mínimo es de 60.000 euros, que se encuentra dividido en acciones y cuyo régimen jurídico se regula en el TRLSC.

La forma jurídica de sociedad anónima está concebida para cubrir las necesidades de la gran empresa con un gran número de socios y una mayor movilidad del capital social. No importa tanto saber quién o quiénes participan en su capital social como conocer en qué porcentaje participan. Nuestra legislación obliga a adoptar la forma de sociedad anónima a sociedades tales como agencias de valores, bancos, crédito hipotecario, aseguradoras, etc.

La sociedad anónima tiene determinadas ventajas que no tiene la sociedad limitada, como es que permite recurrir a la financiación por medio de la promoción pública de suscripción de acciones, los mercados de valores y la emisión de valores de renta fija; permite un régimen completamente abierto y sin límites para la libre transmisión de las acciones por los socios y, pese a que el capital mínimo es más elevado que el de la sociedad de responsabilidad limitada, la primera permite diferir el desembolso efectivo del 75 por 100 de las acciones. Sin embargo, es la sociedad de responsabilidad limitada la figura societaria más idónea para empresas con un escaso número de socios, familiares o de profesionales, así como para desarrollar negocios con un pequeño desembolso inicial, ya que permite a sus socios mayor libertad para regular su funcionamiento interno y tiene unos costes de establecimiento y funcionamiento menores.

Las sociedades anónimas tienen dos procedimientos de constitución:

- **Fundación sucesiva.** Siempre que con anterioridad al otorgamiento de la escritura de la sociedad se haga una promoción pública de la suscripción de las acciones por cualquier medio de publicidad o por la actuación de intermediarios financieros.
- **Constitución por convenio.** Es el caso más sencillo y habitual, siendo fundadoras las personas que otorguen la escritura social y suscriban las acciones.

El proceso de constitución por convenio coincide con el procedimiento ordinario establecido para las sociedades de responsabilidad limitada ya estudiado, por lo que a él nos remitimos. Igualmente, los trámites de constitución son aplicables a las sociedades comanditarias por acciones.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.3.5. Sociedades laborales y sociedades cooperativas

Las sociedades laborales y sociedades cooperativas constituyen el máximo exponente de las empresas de interés social, encuadradas dentro de la denominada economía social, diferenciándose de otras fórmulas jurídicas tradicionales en que los trabajadores son a su vez socios de las empresas, con lo que el grado de compromiso para defender su empleo y la consolidación de la empresa es mayor.

3.3.5.1. Sociedades laborales

Las sociedades laborales son una clase de sociedad (anónima o limitada) que se caracterizan fundamentalmente porque la mayoría del capital está suscrito por trabajadores que prestan servicios retribuidos en la sociedad de manera personal o directa, según una relación laboral de carácter indefinido, rigiéndose por la Ley 4/1997, de 24 de marzo, y en lo no previsto en la misma por las normas correspondientes a las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, según la forma que ostenten.

Los trámites de constitución de este tipo de sociedades son iguales a los que establecimos con respecto a la tramitación ordinaria de sociedades de responsabilidad limitada, sin embargo hay que tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- En la elaboración de los estatutos habrá de tenerse en cuenta lo siguiente:
  - El número mínimo de socios para constituir la sociedad será de tres, de los cuales al menos dos serán socios trabajadores, que deberán poseer la mayoría del capital social de la sociedad. Individualmente, ningún socio podrá sobrepasar un tercio del capital social.
  - Sometimiento expreso a la Ley 4/1997, de 24 de marzo, y en lo no previsto en ella, la sociedad laboral se regirá por las normas aplicables a la sociedad anónima o a la sociedad limitada, según se trate de una u otra figura.
  - Los socios trabajadores de la sociedad laboral que prestan sus servicios en forma directa y personal deberán serlo por tiempo indefinido y serán dados de alta en la Seguridad Social en el momento oportuno.
- Las sociedades laborales están exentas en su constitución del pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Las sociedades laborales deberán solicitar con posterioridad al otorgamiento de la escritura de constitución su calificación como laboral ante la Dirección Provincial de Trabajo, debiendo aportar una solicitud de calificación (un simple escrito solicitando la calificación) y copia autorizada de la escritura de constitución.
- Asimismo, las sociedades laborales deben inscribirse en el Registro administrativo creado en la comunidad autónoma correspondiente. Para practicar la inscripción hay que presentar una copia autorizada y una copia simple de la escritura de constitución. Una vez calificada e inscrita la sociedad, el Registro expedirá la correspondiente certificación, que deberá presentarse para la posterior inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.

Por otra parte, y respecto a la sociedades limitadas laborales, el Real Decreto 44/2015, de 2 de febrero, por el que se regulan las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE para la puesta en marcha de sociedades cooperativas, sociedades civiles, comunidades de bienes, sociedades limitadas laborales y emprendedores de responsabilidad limitada mediante el sistema de tramitación telemática, permite que las sociedades limitadas laborales utilicen el procedimiento electrónico del sistema CIRCE para llevar a cabo los trámites de creación de su empresa mediante la utilización del DUE y aplica a las sociedades civiles y comunidades de bienes el mecanismo desarrollado por el Real Decreto 682/2003, de 7 de junio.

Según el artículo 1 del Real Decreto 44/2015, de 2 de febrero, constituye su objeto la regulación de las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE, a efectos de la puesta en marcha, entre otras, de empresas que adopten la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada laboral.

Es importante destacar que las disposiciones contenidas en el Real Decreto 44/2015 no alteran las normas relativas a la tramitación administrativa no electrónica para la puesta en marcha de la empresa.

La cumplimentación y envío del DUE referente a la empresa que adopte la forma jurídica de sociedad laboral de responsabilidad limitada se podrá realizar por los PAE definidos en la disposición adicional tercera del TRLSC, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, en su redacción dada por la Ley 14/2013, de 27 de septiembre.

La cumplimentación del DUE también podrá realizarse a través de la ventanilla única que la Administración pública española pone a disposición de los prestadores de

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

servicios, tanto nacionales como de los Estados miembros, según se establece en el artículo 18 de la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

La cumplimentación por vía electrónica del DUE estará disponible para los ciudadanos a través de la subsede electrónica de la Subdirección General de Apoyo a la pyme de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, https://subsede.pyme.minetur.gob.es.

El DUE se conformará como un expediente electrónico con los siguientes componentes: documentos electrónicos, índice electrónico, firma del índice electrónico por la Administración pública, órgano o entidad actuante de acuerdo con la normativa aplicable y metadatos del expediente electrónico.

La disposición adicional primera del Real Decreto 44/2015, de 2 de febrero, establece que para la tramitación de la sociedad limitada laboral será de aplicación lo establecido en el Real Decreto 1332/2006, de 21 de noviembre, por el que se regulan las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE para la constitución y puesta en marcha de sociedades de responsabilidad limitada mediante el sistema de tramitación telemática, con las siguientes especificidades:

- El DUE permite la realización electrónica de los trámites a que se refieren los párrafos a) a n), con excepción del párrafo j), del artículo 5.1 del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, referidos a la sociedad limitada laboral.
- Una vez consignados en el DUE los datos básicos, que serán los mismos que para la sociedad limitada nueva empresa, establece el anexo I del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, que el STT le asignará el número CIRCE correspondiente, identificando así de manera única e inequívoca al DUE, procediéndose a continuación a la realización de los trámites establecidos en los párrafos a) a i) y k) a o) del artículo 6 del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio.
- Se hará constar, en cuanto a los datos relativos a la forma jurídica de la sociedad, la de sociedad de responsabilidad limitada laboral.
- En cuanto a la calificación e inscripción en el Registro administrativo de sociedades laborales correspondiente, que en todo caso será previa a su inscripción en el Registro Mercantil, los datos a remitir por el STT a la Administración competente serán los mismos que los del apartado 5.3 i) del Real Decreto 44/2015.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Los datos a recoger en el DUE de la inscripción en el Registro de sociedades laborales serán los datos del solicitante, los de su representante, en su caso, y los datos a efectos de notificación.

3.3.5.2. Sociedades cooperativas

La cooperativa es una sociedad constituida por personas físicas o jurídicas que, teniendo necesidades o intereses socioeconómicos comunes, desarrollan una actividad empresarial, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativa que realizan, rigiéndose por la Ley 27/1999, de 16 de julio, para cooperativas de ámbito estatal y por las normas de las comunidades autónomas relativas a esta materia.

Las sociedades cooperativas pueden ser de dos clases: de primer grado, con un mínimo de tres socios, ya sean personas físicas o jurídicas, y de segundo o ulterior grado, que están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase, siendo la responsabilidad de sus socios limitada al capital aportado, es decir, los socios no responderán personalmente de las deudas sociales, salvo disposición contraria en los estatutos.

Los trámites de constitución de este tipo de sociedades son los siguientes:

- **Redacción de estatutos.** Durante el periodo preparatorio de la constitución de la sociedad, los promotores deberán proceder a la redacción de la escritura y de los estatutos, los cuales serán aprobados por la asamblea constituyente, nombrándose a aquellos socios que han de realizar las gestiones necesarias para la legalización de la sociedad de los que ocuparán los cargos del primer consejo rector.
- **Certificación negativa del nombre o denominación social.** Esta certificación tiene por objeto comprobar que el nombre propuesto no coincide con el de ninguna otra sociedad preexistente, debiendo presentar instancia oficial con un máximo de tres nombres en la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, si se trata de cooperativas cuyo ámbito de actuación sea nacional, o ante el órgano competente de la comunidad autónoma respectiva, si la cooperativa es de ámbito autonómico.
- **Ingreso del capital social.** Una vez obtenido el certificado de denominación, es necesario acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

de la sociedad en constitución, ingresando el capital mínimo inicial de la sociedad, debiendo entregar el banco un certificado que habrá de presentarse al notario.

- **Solicitud de calificación o dictamen previo sobre la legalidad de los estatutos (trámite opcional).** La calificación del proyecto de estatutos por parte del Registro de cooperativas es un trámite potestativo, no obstante, es aconsejable solicitar la previa calificación a fin de evitar posibles problemas a la hora de inscribir la sociedad.

  Para obtener la calificación previa, los socios gestores deberán presentar en el Registro de cooperativas que corresponda la solicitud de calificación acompañada de dos ejemplares del acta de la asamblea constituyente, el certificado negativo del nombre y el proyecto de estatutos (si es cooperativa de seguros, será necesario, previamente, obtener la autorización del Ministerio de Economía y Competitividad).

  La solicitud de dictamen no vinculante de la legalidad de los estatutos se presentará en el Registro de cooperativas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Dirección General de la Economía Social), cuando el ámbito de actuación de la cooperativa sea de ámbito nacional, o en el Registro de cooperativas de la comunidad autónoma correspondiente, si es ámbito autonómico.

- **Otorgamiento de la escritura pública de constitución.** La escritura de constitución deberá ser otorgada ante notario al que habrá de presentar: certificado negativo del nombre, estatutos y certificado bancario que acredite el ingreso del capital mínimo inicial.

- **Solicitud del NIF.** Esta solicitud se realiza en la Administración o, en su defecto, en la Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT), correspondiente al domicilio fiscal de la cooperativa, debiendo presentarse el impreso de solicitud, primera copia y fotocopia de la escritura de constitución y fotocopia del DNI del firmante de la solicitud, cuando se trate de cargo directivo, o fotocopia de poder notarial, si se trata de apoderado.

  Si la documentación presentada es correcta, se le asignará provisionalmente el NIF que figurará en el ejemplar para el interesado del impreso de solicitud (modelo 036), debiendo retirar la tarjeta de identificación definitiva, mediante la presentación de dicho modelo y la primera copia de la escritura de constitución cuando ya esté inscrita en el Registro de cooperativas.

- **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.** Las cooperativas están exentas en su constitución del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- **Inscripción en el Registro de cooperativas.** Es a partir de la inscripción en este Registro, que depende de las comunidades autónomas, cuando la cooperativa adquiere su personalidad jurídica.

  La solicitud de registro se efectuará en el Registro de cooperativas de la comunidad autónoma correspondiente, si el ámbito de actuación es autonómico, y en el Registro de cooperativas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Dirección General de la Economía Social), si el ámbito de actuación es nacional o afecta a varias comunidades autónomas.

Al igual que hemos analizado con respecto a otros tipos de empresarios, el Real Decreto 44/2015, de 2 de febrero, por el que se regulan las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE para la puesta en marcha de sociedades cooperativas, sociedades civiles, comunidades de bienes, sociedades limitadas laborales y emprendedores de responsabilidad limitada mediante el sistema de tramitación telemática, permite que las sociedades cooperativas utilicen el procedimiento electrónico del sistema CIRCE para llevar a cabo los trámites de creación de su empresa mediante la utilización del DUE y aplica a las sociedades cooperativas el mecanismo desarrollado por el Real Decreto 682/2003, de 7 de junio.

Según el artículo 1 del Real Decreto 44/2015, de 2 de febrero, constituye su objeto la regulación de las especificaciones y condiciones para el empleo del DUE, a efectos de la puesta en marcha, entre otras, de las sociedades cooperativas, teniendo en cuenta que las disposiciones contenidas en el mencionado real decreto no serán de aplicación a las cooperativas de trabajo asociado.

Es importante destacar que las disposiciones contenidas en el Real Decreto 44/2015 no alteran las normas relativas a la tramitación administrativa no electrónica para la puesta en marcha de la empresa.

La cumplimentación y envío del DUE referente a la empresa que adopte la forma jurídica de sociedad cooperativa se podrá realizar por los PAE definidos en la disposición adicional tercera del TRLSC, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

La cumplimentación del DUE también podrá realizarse a través de la ventanilla única que la Administración pública española pone a disposición de los prestadores de servicios, tanto nacionales como de los Estados miembros, según se establece en el artículo 18 de la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

La cumplimentación por vía electrónica del DUE estará disponible para los ciudadanos a través de la subsede electrónica de la Subdirección General de Apoyo a la pyme de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, https://subsede.pyme.minetur.gob.es.

El DUE se conformará como un expediente electrónico con los siguientes componentes: documentos electrónicos, índice electrónico, firma del índice electrónico por la Administración pública, órgano o entidad actuante de acuerdo con la normativa aplicable y metadatos del expediente electrónico.

En cuanto al **contenido del DUE**, hay que establecer, según el artículo 3 del Real Decreto 44/2015, que este documento es un instrumento de naturaleza electrónica en el que se podrán incluir todos los datos referentes a la sociedad civil o comunidad de bienes que, de acuerdo con la legislación aplicable, deben remitirse a los Registros jurídicos y a las Administraciones públicas competentes para la constitución y para el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y de Seguridad Social inherentes al inicio de su actividad, siempre y cuando estos se remitan por medios electrónicos.

El DUE contendrá dos tipos de datos:

- Datos básicos, que deberán cumplimentarse en el momento en que se da inicio a la tramitación y que serán, para la sociedad cooperativa, los establecidos en el anexo I del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, con las especialidades establecidas en el artículo 5 del Real Decreto 44/2015, así como todos aquellos que resulten necesarios para cumplimentar los trámites para llevar a cabo la realización del DUE según la legislación vigente en cada momento.
- Datos a incorporar en cada fase de la tramitación por las Administraciones públicas competentes para el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y frente a la Seguridad Social, inherentes al inicio de su actividad. Estos datos serán los establecidos en el anexo II del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, salvo en lo referente a su párrafo c) con las especialidades siguientes:
  - Datos que deberán ser incorporados al DUE por la Administración pública competente:
    - Certificación negativa de la denominación de la sociedad cooperativa.
    - Registro en el que se practique la inscripción, número de inscripción, provincia, tomo, libro, folio, sección y hoja.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Cuando así lo establezca la legislación estatal y/o autonómica correspondiente, el DUE también contendrá los datos a incorporar en cada fase de tramitación por el notario autorizante de la escritura pública de constitución y por los encargados de los Registros de cooperativas correspondientes.

En cuanto a la **tramitación del DUE**, hay que tener en cuenta que este permite la realización electrónica de los trámites a que se refieren los párrafos b) a n) del artículo 5.1 del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, y además los siguientes:

- Solicitud de certificación negativa de denominación de la cooperativa.
- Inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro de sociedades cooperativas (art. 4 del Real Decreto 44/2015).

Una vez consignados en el DUE los datos básicos, que serán los indicados en el anexo I del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, con las especialidades establecidas en el Real Decreto 44/2015, el STT le asignará el número CIRCE correspondiente, identificando así de manera única e inequívoca al DUE, procediéndose a continuación a la realización de los trámites establecidos en los párrafos b) a o) del artículo 6 del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, sin embargo para el caso de las sociedades cooperativas no será de aplicación los dispuesto en el párrafo f).

En relación con los trámites a que hemos hecho referencia anteriormente, se realizarán con las siguientes especialidades respecto al artículo 6 y anexo I del Real Decreto 682/2003, de 7 de junio:

- En los datos relativos a la solicitud de certificación negativa de denominación de la cooperativa se harán constar los siguientes: datos del solicitante, datos a efectos de notificación y las solicitudes de dominación por orden de preferencia, hasta el número máximo que permita la normativa aplicable en cada caso.
- Se consignarán los datos identificativos relativos a los cooperativistas, nombre y apellidos, denominación social en el supuesto de que sean personas jurídicas, edad, sexo, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, estado civil y fecha de estado civil, representante en su caso, nacionalidad, NIF, número de afiliación a la Seguridad Social, si lo tuviera, domicilio y domicilio fiscal si no coinciden, indicación de su cuota de participación y de atribución en caso de que dichas cuotas no coincidan, así como todos aquellos datos

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

identificativos relativos a los cooperativistas, según corresponda, que resulten necesarios según la legislación vigente en cada momento.

- En cuanto a los datos societarios, se consignarán los datos de la sociedad cooperativa. En cuanto a la forma jurídica se hará constar la de la sociedad cooperativa. Con respecto a los datos relativos a la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro de sociedades cooperativas se harán constar los datos del solicitante, los de su representante, en su caso, y los datos a efectos de notificación.
- Los datos referentes al capital social se sustituirán por el capital social mínimo.
- En cuanto a la obtención de la certificación negativa de denominación de la cooperativa, el STT remitirá a la Administración pública competente los siguientes datos contenidos en el DUE:

  – Datos del solicitante.
  – Datos a efectos de notificación.
  – Las solicitudes de denominación por orden de preferencia.

- Para la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro de sociedades cooperativas, el STT remitirá a la Administración pública competente los siguientes datos contenidos en el DUE:

  – Datos del solicitante.
  – Datos de su representante, en su caso.
  – Datos a efectos de notificación.
  – Copia autorizada electrónica de la escritura pública de formalización del acuerdo correspondiente, siempre que la legislación estatal y/o autonómica de cooperativas así lo precise.
  – Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

  Si de la calificación de la documentación presentada el Registro de sociedades cooperativas apreciase la existencia de defectos susceptibles de subsanación, se lo comunicará al STT para que los interesados procedan a su rectificación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En los supuestos de calificación negativa, el Registro de sociedades cooperativas se lo comunicará el notario autorizante y al representante que, al efecto, los socios fundadores hubieren designado en ella, dentro de las veinticuatro horas siguientes a la presentación. Asimismo, lo notificará a las Administraciones tributarias competentes.

- El STT remitirá al notario autorizante de la escritura los datos de inscripción en el correspondiente Registro de sociedades cooperativas (art. 5 del Real Decreto 44/2015).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

UNIDAD DIDÁCTICA

6 OBLIGACIONES FISCALES

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

1. Introducción
2. Trámites de inicio de actividad
   - 2.1. Constitución de la sociedad
     - 2.1.1. Solicitud del Número de Identificación Fiscal
     - 2.1.2. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD)
   - 2.2. Alta en el censo de empresarios y en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)
   - 2.3. Otros trámites
     - 2.3.1. Licencia de obras
     - 2.3.2. Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO)
     - 2.3.3. Licencia de actividades e instalaciones (apertura)
3. Obligaciones fiscales asociadas al desarrollo de la actividad
   - 3.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
     - 3.1.1. Regulación
     - 3.1.2. Determinación de la cuota a pagar
     - 3.1.3. Pagos fraccionados
       - 3.1.3.1. Ámbito de aplicación
       - 3.1.3.2. Importe

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.1.3.3. Plazo

3.1.3.4. Modelos y formas de presentación

3.2. Impuesto sobre Sociedades

3.2.1. Regulación

3.2.2. Obligaciones formales

3.2.3. Liquidación del impuesto

3.2.4. Pagos fraccionados

3.2.4.1. Ámbito de aplicación

3.2.4.2. Importe

3.2.4.3. Plazos

3.2.4.4. Modelos y formas de presentación

3.3. Impuesto sobre el Valor Añadido

3.3.1. Regulación

3.3.2. Liquidación

3.3.2.1. Periodo de liquidación

3.3.2.2. Plazos

3.3.2.3. Modelos y formas de presentación

3.3.2.4. Impuesto sobre el Valor Añadido devengado

3.3.2.5. Impuesto sobre el Valor Añadido soportado deducible

3.3.3. Libros de registro

3.3.4. Régimen especial del criterio de caja

4. Comparativa Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas e Impuesto sobre Sociedades a través de un supuesto práctico

4.1. La actividad empresarial se desarrolla por una persona física

4.2. La actividad empresarial se desarrolla por una persona jurídica

5. Incentivos fiscales de apoyo a los emprendedores

5.1. De ámbito estatal

5.1.1. Apoyos fiscales a los emprendedores

5.1.1.1. Deducción por inversión en empresas de nueva o reciente creación

5.1.1.2. Exención por reinversión en el supuesto de transmisión de acciones o participaciones en empresas de nueva o reciente creación

5.1.2. Incentivos fiscales por contratación indefinida de apoyo a los emprendedores: deducciones por creación de empleo

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.1.3. Incentivos fiscales para sociedades de nueva creación y para contribuyentes que inicien una actividad económica

5.1.3.1. Tipo de gravamen reducido para entidades de nueva creación en el Impuesto sobre Sociedades

5.1.3.2. Reducción del rendimiento neto por inicio de una actividad económica en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

5.2. De ámbito autonómico

5.2.1. Comunidad Autónoma de Castilla y León

5.2.1.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas para el fomento del emprendimiento

5.2.1.2. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: tipos reducidos en la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas y en la modalidad de actos jurídicos documentados

5.2.2. Comunidad de Madrid

5.2.2.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas

5.2.3. Comunidad Autónoma de Galicia

5.2.3.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas

5.2.3.2. Impuesto sobre el Patrimonio: bonificaciones autonómicas

5.2.3.3. Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones: reducciones autonómicas

5.2.3.4. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: deducciones autonómicas

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Los objetivos de esta Unidad didáctica, dedicada a describir las obligaciones fiscales inherentes a la creación y gestión de una empresa, son conocer de forma concisa los trámites de inicio de la actividad, exponer las obligaciones pecuniarias inherentes al ejercicio de la misma y, por último, mostrar un ejemplo en el que se analiza y compara la tributación de la renta obtenida de una actividad empresarial en los casos en que el titular sea persona física (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas) y en el supuesto de que sea persona jurídica (Impuesto sobre Sociedades), con la finalidad de señalar las ventajas e inconvenientes de cada uno de estos casos.

Igualmente, en este mismo ejemplo, se puede observar la forma de realizar una planificación fiscal de cara a obtener el mayor ahorro en la tributación de los rendimientos, atendiendo también a las posibles titularidades de persona física y persona jurídica.

Por último, es también objetivo de esta Unidad didáctica dar a conocer los incentivos fiscales específicos de apoyo a los emprendedores recogidos en distintas disposiciones, tanto a nivel estatal como autonómico, y que deben ser tenidos en cuenta a la hora de iniciar o de desarrollar una actividad.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

1. INTRODUCCIÓN

La Ley General Tributaria define al sujeto pasivo como «el obligado tributario que, según la ley, debe cumplir la obligación tributaria principal, así como las obligaciones formales inherentes a la misma (...)».

La obligación tributaria principal se define, en el mismo texto legal, como aquella que «tiene por objeto el pago de la cuota tributaria» y las obligaciones tributarias formales, que no tienen carácter pecuniario, son, entre otras, las siguientes:

- Presentar declaraciones censales por quienes vayan a realizar o realicen en territorio español actividades económicas o satisfagan rendimientos sujetos a retención.
- Solicitar y utilizar el Número de Identificación Fiscal (NIF) en las relaciones con trascendencia tributaria.
- Presentar declaraciones, autoliquidaciones y comunicaciones.
- Llevar y conservar libros de contabilidad y registros, así como de los programas, ficheros y archivos informáticos que les sirvan de soporte.
- Expedir y entregar facturas o documentos sustitutivos y conservar las mismas.
- Aportar a la Administración tributaria libros, registros, documentos o información que el obligado tributario deba conservar en relación con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Facilitar la práctica de inspecciones y comprobaciones administrativas.
- Entregar un certificado de las retenciones o ingresos a cuenta practicados a los obligados tributarios perceptores de las rentas sujetas a retención o ingreso a cuenta.
- Obligaciones de esta naturaleza que pueda establecer la normativa aduanera.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

A la hora de poner en funcionamiento una empresa, en un primer momento primarán las obligaciones formales para, una vez iniciada la actividad, irse conjugando las pecuniarias con las no pecuniarias; por lo que, en el estudio de las obligaciones relacionadas con la creación y gestión de una empresa, abordaremos de forma concisa los trámites de inicio de la actividad para a continuación exponer las obligaciones pecuniarias inherentes a su ejercicio.

Por último, como es imprescindible hacer una planificación que permita el mayor ahorro fiscal en la tributación de los rendimientos que se van a obtener en el desarrollo de la actividad económica empresarial, analizaremos las dos alternativas posibles:

- Titularidad de la actividad: persona física (empresario individual).
- Titularidad de la actividad: persona jurídica (empresario social).

2. TRÁMITES DE INICIO DE ACTIVIDAD

2.1. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

2.1.1. Solicitud del Número de Identificación Fiscal

Las personas físicas o jurídicas, así como las entidades sin personalidad jurídica que tengan la consideración de obligados tributarios, deberán tener un NIF para sus relaciones de naturaleza o con trascendencia tributaria.

El NIF de las personas jurídicas será el otorgado por la Administración tributaria, previa solicitud, mientras que el de las personas físicas será el número de su documento nacional de identidad (DNI).

Las personas jurídicas solicitarán un NIF «provisional» para su constitución como tales presentando el modelo 036/037 ante la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT) correspondiente a su domicilio fiscal; una vez constituidas, solicitarán el NIF definitivo presentando otro modelo 036/037 acompañado de la copia simple de la escritura de constitución y fotocopia del DNI del solicitante, que podrá ser uno de los socios o su representante, en este último caso, se deberá aportar el poder notarial de representación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

Ahora bien, en el supuesto de constitución de sociedades de responsabilidad limitada mediante escritura pública, el notario autorizante enviará a la AEAT, a través del sistema de tramitación telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), copia de la escritura solicitando la asignación provisional de un NIF. Una vez inscrita la sociedad, el registrador mercantil solicitará el NIF definitivo a la AEAT a través del CIRCE. Por último, la AEAT notificará telemáticamente al sistema de tramitación telemática del CIRCE el carácter definitivo del NIF, dando este último traslado del mismo a los socios fundadores.

2.1.2. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD)

A pesar de que la constitución de una sociedad constituye el hecho imponible de la modalidad de operaciones societarias del ITP y AJD, desde el 3 de diciembre de 2010, se estableció su exención. La mencionada exención no exime de la obligación de presentar el modelo 600 (arts. 51, 52 y 54 del RDLeg. 1/1993) en el órgano tributario de la comunidad autónoma donde se encuentre el domicilio fiscal (el ITP y AJD es un impuesto cedido), en el plazo de treinta días hábiles (un mes en algunas comunidades autónomas como Aragón, Illes Balears, Canarias, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura y Comunidad Valenciana) a partir del otorgamiento de la escritura y donde se indicará el beneficio fiscal que le ampara [art. 45.I.B) 11 del RDLeg. 1/1993].

Junto con el modelo 600 se adjuntará primera copia y copia simple de la escritura de constitución y fotocopia del NIF provisional.

Precisiones

Ahora bien, en el supuesto de constitución de sociedades de responsabilidad limitada mediante escritura pública, el registrador mercantil para inscribir a la sociedad recibirá del CIRCE la acreditación de la exención del ITP y AJD en su modalidad de operaciones societarias.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

2.2. ALTA EN EL CENSO DE EMPRESARIOS Y EN EL IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IAE)

Tanto las personas físicas como las personas jurídicas están obligadas a comunicar a la AEAT el alta en el Censo de Empresarios, con anterioridad al inicio de las correspondientes actividades u operaciones o al nacimiento de la obligación de retener o ingresar a cuenta sobre las rentas que se satisfagan. En el caso de personas jurídicas, la mencionada comunicación podrá realizarse al solicitar el NIF provisional (en el mismo modelo 036/037) o al solicitar el NIF definitivo (en el mismo modelo 036/037) en cuyo caso el plazo de solicitud será de un mes desde la fecha de la escritura de constitución.

En esta declaración de alta se identificará al titular de la actividad y a sus representantes; el local donde se desarrolla la actividad y otros locales afectos a la misma; las obligaciones tributarias relativas al Impuesto sobre Sociedades (IS), Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y al Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA); y se efectuarán las opciones y renuncias reguladas en las leyes de cada uno de los impuestos mencionados.

Los modelos de declaración censal 036/037 podrán presentarse telemáticamente. No obstante, es obligatorio presentar el modelo 036 por vía electrónica a través de internet con certificado electrónico para las declaraciones de aquellos obligados tributarios que tengan la forma de sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada. Esta obligatoriedad no es aplicable cuando el modelo 036 se utilice para solicitar la asignación del NIF provisional o definitivo.

Precisiones

- A través del Documento Único Electrónico (DUE) se pueden realizar los trámites necesarios para el alta e inicio de la actividad de los empresarios individuales y de las sociedades mercantiles. Uno de ellos consiste en la tramitación de la declaración censal de inicio de actividad, recogiéndose en el mismo los datos necesarios para remitirlos posteriormente, por el sistema de tramitación telemática del CIRCE, a la AEAT.
- Las sociedades en constitución y los empresarios individuales que presenten el DUE para realizar telemáticamente sus trámites de constitución e inicio de actividad, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, quedarán exoneradas de la obligación de presentar la declaración censal de alta, pero quedarán obligadas a la presentación posterior de las declaraciones de modificación o de baja que correspondan en la medida en que varíe o deba ampliarse la información y circunstancias contenidas en dicho DUE en caso de que el emprendedor no realice estos trámites a través de dicho documento.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Asimismo, en la citada declaración de alta se consignará el epígrafe o epígrafes del IAE correspondientes a la actividad o actividades que se pretendan desarrollar, lo que supondrá el alta automática en el mencionado impuesto.

El IAE grava el mero ejercicio, en territorio nacional, de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local determinado y se hallen o no especificadas en las tarifas del impuesto. No obstante, están exentos del mismo, entre otros:

- Los sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español, durante los dos primeros periodos impositivos de este impuesto en que se desarrolle aquella.
- Las personas físicas.
- Los sujetos pasivos del IS, las sociedades civiles, las entidades sin personalidad jurídica (herencias yacentes, comunidades de bienes, etc.) que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros.

Para los sujetos a los que no les sean de aplicación las exenciones anteriores, la cuota a pagar será la resultante de aplicar las tarifas del impuesto; esta cuota podrá resultar bonificada en el 50 por 100 para quienes inicien el ejercicio de cualquier actividad empresarial, y tributen por cuota mínima municipal, durante los cinco años siguientes a la conclusión del segundo periodo impositivo.

Con carácter general, el periodo impositivo coincide con el año natural y el devengo del mismo se produce el primer día de dicho periodo impositivo (1 de enero de cada año). En el caso de declaraciones de alta, el periodo impositivo abarca desde la fecha de comienzo de la actividad hasta el final del año natural y el devengo se producirá el día de inicio de actividad, prorrateándose las cuotas por trimestres naturales, incluido el del inicio de actividad.

Precisiones

En cuanto a la declaración de alta del IAE:

- La exención del IAE no exime de la obligación de presentar la declaración del alta en el Censo de Empresarios (modelo 036/037).
- Para los sujetos pasivos obligados a tributar por el IAE presentarán en el modelo 840 la declaración de alta, con los mismos requisitos que para los sujetos pasivos no obligados en cuanto al plazo y lugar de presentación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

2.3. OTROS TRÁMITES

2.3.1. Licencia de obras

Si se van a realizar obras en el local, nave o establecimiento, es necesario solicitar esta licencia.

No obstante, a través de la Ley 12/2012, de 26 de diciembre (que convalida el RDL 19/2012, de 25 de mayo), y para eliminar las cargas y restricciones administrativas que existían y que afectaban al inicio y ejercicio de la actividad comercial, se han adoptado una serie de medidas de impulso y dinamización de la actividad comercial minorista y de determinados servicios, entre las que destaca la sustitución del procedimiento de solicitud de licencias municipales a priori por un régimen de presentación de declaraciones responsables o comunicaciones previas a la actividad. En estos casos en los que la exigencia de licencia es sustituida por la presentación de declaración responsable o comunicación previa, se exigirá la tasa por la realización de las actividades administrativas de control.

La presentación de la declaración responsable es aplicable a las actividades comerciales minoristas y a la prestación de determinados servicios [previstos en el anexo de la citada Ley 12/2012 y que están identificados con las claves y en los términos establecidos en las tarifas del IAE: industria textil; industria del cuero; industria del calzado y vestido y otras confecciones textiles; industria del papel y fabricación de artículos de papel; artes gráficas y edición; otras industrias manufactureras; comercio al por mayor; comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco realizado en establecimientos permanentes; comercio al por menor de productos industriales no alimenticios realizado en establecimientos permanentes; comercio mixto o integrado; comercio al por menor fuera de un establecimiento comercial permanente (ambulancia, mercadillos y mercados ocasionales o periódicos); comercio en régimen de expositores en depósito y mediante aparatos automáticos; comercio al por menor por correo y catálogo de productos diversos; reparaciones; actividades anexas a los transportes; auxiliares financieros y de seguros; actividades inmobiliarias; servicios prestados a las empresas; alquiler de bienes muebles; alquiler de bienes inmuebles; educación e investigación; servicios recreativos y culturales; servicios personales; parques de recreo, ferias y otros servicios relacionados con el espectáculo; organización de congresos, parques o recintos feriales y servicios no clasificados en otras rúbricas], realizados a través de establecimientos permanentes, situados en cualquier parte del territorio nacional y cuya superficie útil de exposición y venta al público no supere los 750 metros cuadrados. Se excluyen las actividades desarrolladas en los mencionados establecimientos que tengan impacto en el patrimonio histórico-artístico o en el uso privativo y ocupación de los bienes de dominio público.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

No se exigirá licencia o autorización previa para la realización de las obras ligadas al acondicionamiento de los locales para desempeñar la actividad comercial si no requieren de la redacción de un proyecto de obra de conformidad con la Ley de ordenación de la edificación. Sin embargo, la inexigibilidad de licencia no regirá respecto de las obras que fuesen precisas conforme al ordenamiento vigente, las cuales se seguirán regulando por su normativa correspondiente, en cuanto a la exigencia de licencia previa, requisitos generales y competencia para su otorgamiento.

Es importante puntualizar que la presentación de la declaración responsable, o de la comunicación previa, con el consiguiente efecto de habilitación a partir de ese momento para el ejercicio material de la actividad comercial, no prejuzga la situación y efectivo acomodo de las condiciones del establecimiento a la normativa aplicable, ni limita el ejercicio de las potestades administrativas, de comprobación, inspección, sanción, y en general de control que a la Administración municipal le estén atribuidas por el ordenamiento sectorial aplicable en cada caso.

2.3.2. Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO)

El ICIO grava la realización de cualquier construcción, instalación u obra para la que se exija la obtención de la correspondiente licencia de obras o urbanística, se haya obtenido o no dicha licencia, o para la que se exija presentación de declaración responsable o comunicación previa, siempre que su expedición o su actividad de control corresponda al ayuntamiento de la imposición y la base imponible del mismo esté constituida por el coste real y efectivo de la construcción, instalación u obra (excluido el IVA, tasas, precios públicos y demás prestaciones patrimoniales análogas) y el tipo de gravamen será el fijado por cada ayuntamiento (hasta el límite del 4%).

Se devenga en el momento de iniciarse la construcción, instalación u obra, aun cuando no se haya obtenido la correspondiente licencia. La gestión, liquidación, recaudación e inspección corresponde al ayuntamiento donde se vaya a realizar la construcción, instalación u obra.

Precisiones

El Tribunal Supremo ha manifestado en varias sentencias la compatibilidad entre el ICIO y la licencia de obras, ya que uno y otra tienen distinto objeto: en el ICIO se grava la capacidad económica (indirecta) puesta de manifiesto con

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

la realización de la obra, mientras que la tasa es el permiso de la obra (actividad municipal necesaria para la verificación de que concurren las condiciones legales precisas para la concesión de la licencia).

2.3.3. Licencia de actividades e instalaciones (apertura)

Antes de iniciarse la actividad, debe solicitarse esta licencia que acredita la adecuación de las instalaciones a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica aplicable al tipo de actividad. Esta puede ser inocua, cuando no produce molestias ni daños, o calificada, cuando sea molesta, insalubre, peligrosa, etc.

En la actualidad no se somete, con carácter general, el ejercicio de actividades a la obtención de licencia, restringiéndose la posibilidad de exigir licencias a aquellas actividades en las que concurran razones imperiosas de interés general vinculadas con el orden público, seguridad pública, salud pública, protección del medio ambiente en el lugar donde se realiza la actividad. También puede exigirse licencia cuando por la escasez de recursos naturales, la utilización de dominio público, la existencia de inequívocos impedimentos técnicos o en función de la existencia de servicios públicos sometidos a tarifas reguladas, el número de operadores económicos del mercado sea limitado. Asimismo, para impulsar y dinamizar la actividad comercial minorista y de determinados servicios, se ha procedido a sustituir el procedimiento de solicitud de licencias municipales a priori por un régimen de presentación de declaraciones responsables o comunicaciones previas a la actividad. En estos casos en los que la exigencia de licencia es sustituida por la presentación de declaración responsable o comunicación previa, se exigirá la tasa por la realización de las actividades administrativas de control.

Lo expuesto anteriormente se aplica a las actividades comerciales minoristas y a la prestación de determinados servicios (los mismos señalados para la licencia de obras), realizados a través de establecimientos permanentes, situados en cualquier parte del territorio nacional y cuya superficie útil de exposición y venta al público no supere los 750 metros cuadrados. Están excluidas las actividades desarrolladas en los mencionados establecimientos que tengan impacto en el patrimonio histórico-artístico o en el uso privativo y ocupación de los bienes de dominio público.

En estos supuestos no puede exigirse, por parte de la Administración municipal, la obtención de licencia previa de instalaciones, de funcionamiento o de actividad, ni otras

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

de clase similar o análogas que sujeten a previa autorización el ejercicio de la actividad comercial a desarrollar o la posibilidad misma de la apertura del establecimiento correspondiente.

Es importante puntualizar que la presentación de la declaración responsable, o de la comunicación previa, con el consiguiente efecto de habilitación a partir de ese momento para el ejercicio material de la actividad comercial, no prejuzga la situación y efectivo acomodo de las condiciones del establecimiento a la normativa aplicable, ni limita el ejercicio de las potestades administrativas, de comprobación, inspección, sanción, y en general de control que a la Administración municipal le estén atribuidas por el ordenamiento sectorial aplicable en cada caso.

Precisiones

Como hemos expuesto anteriormente, a través del DUE se pueden realizar los trámites necesarios para el alta e inicio de la actividad de los empresarios individuales y de las sociedades mercantiles. En relación con la licencia de actividad se sigue el siguiente procedimiento:

1.º Simultáneamente al envío de las solicitudes de alta, el sistema de tramitación telemática del CIRCE remitirá a la comunidad autónoma la comunicación de inicio de actividad, la declaración responsable o la solicitud de autorización o licencia, en caso de ser exigido alguno de estos trámites por la comunidad autónoma donde el empresario vaya a establecerse.

2.º Simultáneamente al envío de la comunicación de inicio de la actividad o la declaración responsable a la comunidad autónoma, o concedida la autorización o licencia por la comunidad autónoma, el sistema de tramitación telemática del CIRCE remitirá por vía telemática, al ayuntamiento donde el empresario vaya a establecerse, la comunicación de inicio de actividad, la declaración responsable de la empresa o la solicitud de licencia, según los casos.

3.º Enviada la comunicación de inicio de actividad o la declaración responsable al ayuntamiento, o concedida la autorización o licencia municipal, el Punto de Atención al Emprendedor (PAE) comunicará de inmediato al empresario la finalización de los trámites necesarios para el inicio de la actividad.

4.º Con la solicitud de iniciación de los trámites, el empresario abonará el importe resultante de la suma de la totalidad de las tasas que en su caso se exijan por las autoridades competentes. El ingreso podrá realizarse mediante transferencia bancaria o tarjeta de crédito o de débito.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3. OBLIGACIONES FISCALES ASOCIADAS AL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

3.1. IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS

3.1.1. Regulación

La tributación por este impuesto está regulada en la Ley del IRPF (aprobada por Ley 35/2006, de 28 de noviembre) y en su reglamento de desarrollo (aprobado por RD 439/2007, de 30 de marzo).

3.1.2. Determinación de la cuota a pagar

A) Determinación del rendimiento neto reducido de la actividad empresarial

Para la determinación de estos rendimientos existen los siguientes métodos: estimación directa, con dos modalidades, la normal y la simplificada, y estimación objetiva.

a) Estimación directa normal

1. Obligaciones formales. Los empresarios deberán guardar, durante el plazo de prescripción, los justificantes y documentos acreditativos de las operaciones y llevar contabilidad ajustada al Código de Comercio.

2. Cuantificación:

Rendimientos íntegros
– Gastos deducibles
= Rendimiento neto
– Reducciones
= Rendimiento neto reducido

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- **Rendimientos íntegros.** Los ingresos contabilizados como tales con arreglo a las normas del Código de Comercio y a la normativa del IS, aplicándose las siguientes especialidades:

  – Se aplicarán los incentivos fiscales previstos para empresas de reducida dimensión cuando el importe neto de cifra de negocio para el conjunto de sus actividades, en el año inmediato anterior, sea inferior a 10.000.000 de euros.

  – No se incluirán las ganancias derivadas de elementos afectos. Ni los ingresos financieros.

  – Se consideran ingresos, por su valor de mercado, las cesiones gratuitas de bienes y servicios y los autoconsumos.

  – Cuando la retribución sea en dinero, se computan por el importe íntegro de la contraprestación. Retención = 15 por 100, en general, (7% en el año de inicio y en los dos siguientes) de la contraprestación, cuando el pagador sea empresario, profesional, persona jurídica o entidad y el perceptor un profesional.

  – Cuando la retribución se perciba en especie, se computa por el valor de mercado más el ingreso a cuenta no repercutido [15% (7% en el año de inicio y en los dos siguientes) valor de la retribución en especie] cuando el pagador sea empresario, profesional, persona jurídica.

- **Gastos deducibles.** Los gastos contabilizados como tales según normas del Código de Comercio y normativa del IS, con las siguientes especialidades:

  – No serán gasto deducible:

    - Las pérdidas procedentes de elementos afectos.
    - Las aportaciones a mutualidades de previsión social del empresario.
    - Los gastos correspondientes a elementos no afectos a la actividad, es decir, los utilizados indistintamente para la actividad y necesidades privadas o particulares del empresario (vehículos); si bien, los bienes de inversión que sean divisibles y se utilicen parcialmente en la actividad podrán considerarse afectos en proporción a la parte utilizada (inmuebles).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

– Sí serán gasto deducible:

- Las cotizaciones al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).
- Las cantidades abonadas en virtud de contratos de seguro concertados con mutualidades de previsión social por profesionales no integrados en el RETA. El límite máximo de deducción fiscal se cifra en el importe de la cuota máxima por contingencias comunes establecido en cada ejercicio económico (para el ejercicio 2015 este límite máximo será de 12.895,056 euros anuales).
- Las retribuciones al cónyuge e hijos menores en cuanto no excedan del valor de mercado y siempre que tengan contrato laboral y alta en la Seguridad Social.
- Contraprestaciones al cónyuge e hijos menores por la cesión de bienes y derechos afectos, cuando no excedan del valor de mercado y no se trate de bienes comunes.
- Las primas de seguro de enfermedad satisfechas por el contribuyente en la parte correspondiente a su propia cobertura y a la de su cónyuge e hijos menores de 25 años que convivan con él. Con el máximo de 500 euros por cada uno de ellos.

• **Reducciones:**

– Reducción por irregularidad (art. 32.1 de la ley del impuesto): 30 por 100 del rendimiento neto, para:

- Rendimientos generados en más de dos años.
- Rendimientos irregulares según el artículo 25 del Reglamento del IRPF (indemnizaciones por cese de actividad, subvenciones de capital para bienes no amortizables).

Requisito: percepción de los rendimientos en un solo periodo impositivo.

Importe máximo de reducción: 90.000 euros (30% de 300.000).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

No se aplicará esta reducción cuando procedan del ejercicio de una actividad económica que de forma regular o habitual obtenga este tipo de rendimientos.

– Reducciones del rendimiento neto por el desarrollo de determinadas actividades económicas en estimación directa (art. 32.2 de la ley del impuesto):

- Reducción fija del rendimiento de 2.000 euros anuales, cuando se cumplan los siguientes requisitos:

* La totalidad de sus entregas de bienes o prestaciones de servicios debe efectuarse a una sola persona física o jurídica no vinculada o ser autónomos dependientes (son trabajadores autónomos económicamente –TRADE– aquellos que realizan una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente, del que dependen económicamente por percibir de él, al menos, el 75% de sus ingresos por rendimientos de trabajo y de actividades económicas o profesionales).

* Los gastos deducibles no pueden exceder del 30 por 100 de los rendimientos íntegros declarados.

* Deben cumplirse durante el periodo impositivo todas las obligaciones formales y de información, control y verificación reglamentarias.

* Que durante el periodo impositivo no se perciban rendimientos del trabajo.

* Que al menos el 70 por 100 de los ingresos del periodo esté sometido a retención o ingreso a cuenta.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Adicionales a estos 2.000 euros, los contribuyentes con rendimientos netos de actividades económicas inferiores a 14.450 euros, siempre que además no tengan rentas, excluidas las exentas, distintas de las de actividades económicas superiores a 6.500 euros, se pueden aplicar la siguiente reducción:

    * 3.700 euros anuales: para contribuyentes con rendimientos netos de actividades económicas iguales o inferiores a 11.250 euros.

    * 3.700 euros menos el resultado de multiplicar por 1,15625 la diferencia entre el rendimiento neto de actividades económicas y 11.250 euros: para contribuyentes con rendimientos netos de actividades económicas comprendidos entre 11.250 y 14.450 euros.

- Para personas con discapacidad, también adicionalmente a las reducciones anteriores (2.000 € y reducción adicional anterior) se reducirán:

    * 3.500 euros anuales: para contribuyentes con discapacidad entre el 33 por 100 e inferior al 65 por 100 (sin movilidad reducida ni ayuda de tercera persona).

    * 7.750 euros anuales: para contribuyentes con discapacidad igual o superior al 65 por 100 y que acrediten movilidad reducida o ayuda de tercera persona.

- Cuando no se cumplan los requisitos previstos anteriormente, los contribuyentes con rentas no exentas, incluidas las de la propia actividad económica, inferiores a 12.000 euros, podrán aplicar la siguiente reducción:

    * Contribuyentes con rentas iguales o inferiores a 8.000 euros: 1.620 euros anuales.

    * Contribuyentes con rentas comprendidas entre 8.000,01 y 12.000 euros: una reducción de cuantía anual igual a 1.620 euros menos el resultado de multiplicar por 0,405 la diferencia entre las citadas rentas y 8.000 euros.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

– Reducción por inicio de una actividad económica: 20 por 100 de los rendimientos netos (minorados en su caso por las reducciones anteriores)[1].

b) Estimación directa simplificada

1. Ámbito de aplicación:

- Se aplica a personas físicas y entidades en régimen de atribución de rentas, cuando todos sus miembros sean personas físicas, cuando la cifra neta de negocios del conjunto de sus actividades, en el año anterior, no haya excedido de 600.000 euros.
- Se puede renunciar a esta modalidad durante el mes de diciembre del año anterior o al inicio de la actividad en los modelos 036/037.
- La renuncia o la exclusión por superar el límite surte efectos por un mínimo de tres años.

2. Obligaciones formales. Los empresarios deberán guardar, durante el plazo de prescripción, los justificantes y documentos acreditativos de las operaciones y llevar los siguientes libros:

- Libro-registro de ventas e ingresos.
- Libro-registro de compras y gastos.
- Libro-registro de bienes de inversión.

3. Cuantificación:

Rendimientos íntegros
– Gastos deducibles
= Rendimiento neto previo
– 5% rendimiento neto previo (máximo 2.000 € anuales)
.../...

[1] Véase el epígrafe 5.1.3.2 de esta Unidad didáctica donde se desarrollan los requisitos necesarios para poder aplicar esta reducción.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...
= Rendimiento neto
– Reducciones
= Rendimiento neto reducido

- **Rendimientos íntegros.** Igual que en estimación directa normal.
- **Gastos deducibles.** Igual que en estimación directa normal, con dos especialidades:
  - Las amortizaciones del inmovilizado material se harán linealmente, conforme a la tabla aprobada al efecto (Orden de 27 de marzo de 1998).
  - El conjunto de las provisiones deducibles y los gastos de difícil justificación se sustituye por la deducción de un 5 por 100 del rendimiento neto previo con el límite absoluto de 2.000 euros anuales.
- **Reducciones:**
  - Se aplica la reducción del artículo 32.1 (30% rentas generadas en más de dos o de rentas irregulares).
  - Para aplicar la reducción del artículo 32.2 hay que renunciar a la cuantía por gastos de difícil justificación.
  - Reducción por inicio de una actividad económica: igual que en estimación directa normal.

c) Estimación objetiva

1. Orden anual (para el año 2015: Orden HAP/2222/2014, de 27 de noviembre):
   - Se aplicará a las actividades económicas que determine el Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, salvo renuncia que deberá hacerse en el mes de diciembre del año anterior y tendrá efectos por un mínimo de tres años.
   - Se produce la exclusión del régimen (tendrá efectos por un mínimo de tres años) por haber rebasado los siguientes límites:

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

– Límite en función del volumen de ingresos de aplicación conjunta para todas las actividades económicas: 450.000 euros.

– Límite en función del volumen de ingresos de aplicación conjunta para las actividades agrícolas, ganaderas, forestales y de transformación de productos naturales: 300.000 euros.

– Límite en función del volumen de ingresos para el conjunto de las actividades clasificadas en la división 7 de la sección primera de las tarifas del IAE sujetas a retención del IAE:

  - Actividades clasificadas en los epígrafes 722 (transporte de mercancías por carretera) y 751 (servicios de mudanzas): 300.000 euros.
  - Restantes actividades sujetas a retención del 1 por 100:
    * 50.000 euros anuales, siempre que represente más del 50 por 100 del volumen total de rendimientos íntegros de tales actividades.
    * 225.000 euros anuales.

– Límite en función del volumen de compras en bienes y servicios de aplicación conjunta para todas las actividades económicas: 300.000 euros.

– Límites específicos en función del número de empleados, de vehículos o de bateas de aplicación individual por actividad independiente considerada: los establecidos anualmente en la orden.

- Los ingresos de actividades enumeradas en el artículo 95, apartado 6, del Reglamento del IRPF (carpintería y cerrajería, mudanzas, transporte de mercancías por carretera...) soportarán retención del 1 por 100 cuando el pagador sea un empresario, profesional, persona jurídica o entidad (en caso de retribución en especie se realizará el ingreso a cuenta del 1% del valor de la retribución en especie).
- El contribuyente deberá conservar, numeradas por orden de fechas y agrupadas por trimestres, las facturas emitidas y recibidas. Si deduce amortizaciones, deberá llevar un libro de bienes de inversión. Además, deberán llevar un libro-registro de ventas o ingresos los contribuyentes que realicen actividades cuyos ingresos estén sometidos al tipo del 1 por 100 de retención (carpintería, albañilería, pintura, instalación de fontanería, transporte...).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

2. Cuantificación:

Rendimiento neto previo (aplicación de los módulos) – Incentivos al empleo (por incremento de plantilla y por número de trabajadores) – Incentivos a la inversión (amortizaciones)
= Rendimiento neto minorado × Índices correctores
= Rendimiento neto de módulos – Gastos extraordinarios por siniestros + Subvenciones
= Rendimiento neto – Reducciones
= Rendimiento neto reducido

B) Inclusión del rendimiento neto reducido de la actividad en la base imponible general

C) Minoración de la base imponible general, convirtiéndola en base liquidable general, en el importe de las aportaciones a planes de pensiones del empresario, entre otras reducciones

D) Cuantificación de la cuota

La cuota a pagar será el resultado de aplicar a la base liquidable definida en la letra anterior la escala general [art. 63 y disp. adic. 31.ª 1 a) de la ley del impuesto] y la escala de la comunidad autónoma donde el empresario tenga su domicilio fiscal menos las deducciones estatales y autonómicas que le correspondan, entre las que para un empresario destacan las deducciones en actividades económicas.

Deducciones en actividades económicas

- Los contribuyentes que realicen actividades económicas podrán aplicar las deducciones por inversiones establecidas en la normativa del IS, con igualdad de condiciones y límites de deducción.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Deducción por inversión de beneficios en empresas de reducida dimensión:

  – Ámbito de aplicación de la deducción: se aplica a los contribuyentes que determinen el rendimiento neto de sus actividades económicas por el método de estimación directa –en cualquiera de sus dos modalidades– y esos contribuyentes deberán reunir los requisitos que exige la Ley del IS para tener la consideración de empresa de reducida dimensión (la cifra de negocios en el periodo impositivo inmediato anterior deberá ser inferior a 10.000.000 de €).

  – Bienes en que se materializa la inversión: elementos nuevos del inmovilizado material o inversiones inmobiliarias afectos a la actividad económica.

  – Base de la deducción: cuantía equivalente a la parte de la base liquidable general positiva del periodo impositivo que corresponda a los rendimientos netos de la actividad económica, invertidos en los nuevos elementos, sin que en ningún caso la misma cuantía pueda entenderse invertida en más de un activo.

  – Porcentaje: 5 por 100 con carácter general. No obstante, este porcentaje será del 2,5 por 100 cuando el contribuyente se hubiera practicado la reducción del 20 por 100 por inicio de actividad económica.

  – Máximo de deducción: el importe de la deducción no podrá exceder de la suma de la cuota íntegra estatal y autonómica del periodo impositivo en que se obtuvieron los rendimientos netos invertidos.

  – Nacimiento del derecho a deducir: en el periodo impositivo en el que se materialice la inversión, y esta se entenderá efectuada en la fecha en que se produzca la puesta a disposición de los elementos patrimoniales en los que se invierte.

  – Plazo para la inversión: comienza el plazo al inicio del periodo impositivo en que se obtengan los beneficios objeto de la inversión y finaliza transcurridos dos años desde ese momento.

  – Permanencia de la inversión: durante un periodo de cinco años deberán permanecer en funcionamiento, salvo pérdida justificada, o bien, durante toda su vida útil, si esta resulta ser inferior.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

EJEMPLO 1

Una persona física titular de una actividad económica aporta los siguientes datos a efectos de determinar el importe de deducción por inversión en elementos afectos a su actividad.

En 2015 ha obtenido un rendimiento neto de la actividad económica de 35.000 euros, un rendimiento neto del capital inmobiliario de 7.000 euros y una imputación de renta inmobiliaria de 1.000 euros, además ha aportado a su plan de pensiones 3.000 euros. En el mismo año ha comprado una máquina nueva para la actividad por 37.000 euros que ha entrado en funcionamiento en el mes de junio.

La base imponible general es de 43.000 euros (35.000 + 7.000 + 1.000).

La base liquidable general es de 40.000 euros (43.000 – 3.000).

Por lo que la base máxima de deducción será la parte de esta base liquidable que corresponda a los rendimientos netos de la actividad invertidos en la compra de la máquina:

43.000 (base imponible general) ——— 40.000 (base liquidable general)

35.000 (rendimiento neto de la actividad económica) ——— X

X = 32.558,14

Deducción = 1.627,90 (5% de 32.558,14)

EJEMPLO 2

Una persona física titular de una actividad económica aporta los siguientes datos a efectos de determinar el importe de deducción por inversión en elementos afectos a su actividad.

En 2015 ha obtenido un rendimiento neto del trabajo de 20.000 euros, un rendimiento neto negativo de la actividad económica de 5.000 euros y un rendimiento neto del capital inmobiliario de 2.000 euros. En el mismo año ha comprado una máquina nueva para la actividad por 10.000 euros que ha entrado en funcionamiento en el mes de marzo.

Al haber generado un rendimiento neto negativo de la actividad económica en este año 2015 no podrá aplicar la deducción por inversión a pesar de haber adquirido un inmovilizado material nuevo.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.1.3. Pagos fraccionados

3.1.3.1. Ámbito de aplicación

Los contribuyentes que ejerzan actividades económicas están obligados a efectuar pagos fraccionados a cuenta del impuesto, autoliquidando e ingresando su importe.

Esta obligación no alcanza a quienes desarrollen actividades agrícolas, ganaderas y forestales en relación con las mismas, siempre que durante el año natural anterior al menos el 70 por 100 de sus ingresos procedentes de la explotación (no se cuentan ni indemnizaciones, ni subvenciones corrientes o de capital) hubiese sido objeto de retención o ingreso a cuenta. En caso de inicio de la actividad se tendrá en cuenta el porcentaje de ingresos que haya sido objeto de retención o ingreso a cuenta durante el periodo a que se refiere el pago fraccionado.

3.1.3.2. Importe

- 20 por 100 del rendimiento neto correspondiente al periodo de tiempo transcurrido desde el primer día del año hasta el último día del trimestre a que se refiere el pago fraccionado: empresarios que determinen el rendimiento neto en estimación directa normal o simplificada. Del importe resultante se deducirán: pagos fraccionados anteriores ingresados, retenciones practicadas e ingresos a cuenta efectuados para determinadas actividades económicas, el importe de 100, 75, 50 o 25 euros en función de la cuantía de los rendimientos netos del ejercicio anterior (solamente cuando estos sean iguales o inferiores a 12.000 €) y el importe correspondiente por tener derecho a la deducción por adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual con financiación ajena.
- 4 por 100 de los rendimientos netos resultantes de la aplicación del método de estimación objetiva, en función de los datos-base del primer día del año a que se refiere el pago fraccionado o, en caso de inicio de actividades, del día en que estas hubiesen comenzado. Este porcentaje se reduce al 3 por 100 si se tiene solamente a una persona asalariada y al 2 por 100 cuando no se disponga de personal. Si los datos-base no pudieran determinarse el primer día del año, se tomará, a efectos del pago fraccionado, el correspondiente al año inmediato anterior, y si tampoco fuera posible, el pago fraccionado consistirá en el 2 por 100 del volumen de ventas o ingresos del trimestre. Se aplica, para el año 2015, la reducción general del 5 por 100 del rendi-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

miento neto de módulos a los pagos fraccionados. Del importe resultante se deducirán: retenciones practicadas e ingresos a cuenta efectuados para determinadas actividades económicas, el importe de 100, 75, 50 o 25 euros en función de la cuantía de los rendimientos netos del ejercicio anterior (solamente cuando estos sean iguales o inferiores a 12.000 €) y el importe correspondiente por tener derecho a la deducción por adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual con financiación ajena.

- 2 por 100 del volumen de ingresos del trimestre (excluidas las subvenciones de capital y las indemnizaciones), para actividades agrícolas, ganaderas, forestales o pesqueras, cualquiera que fuese el método de determinación del rendimiento neto. En el supuesto de que estas actividades determinen el rendimiento neto aplicando el método de estimación objetiva, aplicarán para el año 2015, la reducción general del 5 por 100 del rendimiento neto de módulos a los pagos fraccionados. Del importe resultante se deducirán: retenciones practicadas e ingresos a cuenta efectuados para determinadas actividades económicas, el importe de 100, 75, 50 o 25 euros en función de la cuantía de los rendimientos netos del ejercicio anterior (solamente cuando estos sean iguales o inferiores a 12.000 €) y el importe correspondiente por tener derecho a la deducción por adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual con financiación ajena.
- El pago fraccionado correspondiente a los rendimientos de actividades económicas obtenidos por entidades en régimen de atribución de rentas se efectuará por cada uno de los socios, comuneros o partícipes, en proporción a su participación en el beneficio de la entidad.

3.1.3.3. Plazo

- Para los tres primeros trimestres: del 1 al 20 de los meses de abril, julio y octubre.
- Cuarto trimestre: del 1 al 30 del mes de enero.

3.1.3.4. Modelos y formas de presentación

- Modelos:
  - Modelo 130, para actividades económicas en estimación directa.
  - Modelo 131, para actividades económicas en estimación objetiva.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Formas de presentación para ambos modelos: electrónica por internet o mediante papel impreso generado exclusivamente por medio de la utilización del servicio de impresión desarrollado a estos efectos por la AEAT en su sede electrónica.

3.2. IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES

3.2.1. Regulación

La tributación por este impuesto está regulada en la Ley del IS (aprobada por la Ley 27/2014, de 27 de noviembre) y en su reglamento de desarrollo (aprobado por RD 634/2015, de 10 de julio).

3.2.2. Obligaciones formales

Los contribuyentes de este impuesto deberán llevar su contabilidad conforme con lo previsto en el Código de Comercio y este dispone que la contabilidad está formada por:

- Libro de inventarios y cuentas anuales, que se abrirá con el balance inicial detallado de la empresa.
- Libro-diario, que registrará día a día todas las operaciones relativas a la actividad de la empresa. Se permite la anotación conjunta de los totales de las operaciones por periodos no superiores al trimestre, siempre que su detalle aparezca en otros libros o registros concordantes, según la naturaleza de la actividad.
- Libro de actas, en el que constarán, al menos, todos los acuerdos tomados por las juntas generales y especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.
- Libro-registro de acciones nominativas en el caso de sociedades anónimas y en comandita por acciones.
- Libro-registro de socios en el caso de sociedades de responsabilidad limitada.

Las cuentas anuales comprenderán el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, un estado que refleje los cambios en el patrimonio neto del ejercicio, un estado de flujos de efectivo y la memoria.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Las cuentas anuales se formularán de acuerdo con las siguientes normas (conforme con lo dispuesto en el Plan General de Contabilidad):

- El balance deberá comprender separadamente el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa.
- La cuenta de pérdidas y ganancias recogerá el resultado del ejercicio.
- El estado de cambios del patrimonio neto estará formado por dos partes: estado de ingresos y gastos reconocidos y estado total de cambios en el patrimonio neto.
- El estado de flujos de efectivo informa del origen y utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes.
- La memoria completará y ampliará la información que se contiene en los restantes documentos integrantes de las cuentas anuales.

Por último, los libros mercantiles obligatorios se legalizarán telemáticamente en el Registro Mercantil después de su cumplimentación en soporte electrónico y antes de que transcurran cuatro meses desde el cierre del ejercicio social.

3.2.3. Liquidación del impuesto

Base imponible × Tipo de gravamen
= Cuota íntegra – (Deducciones por doble imposición) – (Bonificaciones)
= Cuota ajustada – (Deducciones por incentivos)
= Cuota líquida – (Pagos a cuenta)
= Cuota diferencial

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

A) Base imponible en estimación directa

Resultado contable = Saldo de pérdidas y ganancias

+/– Ajustes extracontables:

+ Ajustes positivos. Por gastos contabilizados que no son fiscalmente deducibles o por ingresos fiscales no contabilizados.

– Ajustes negativos. Por ingresos contabilizados que no son computables fiscalmente o por gastos fiscales no contabilizados.

Precisiones

En general, los gastos contabilizados en una cuenta de resultados o de reservas tendrán la consideración de fiscalmente deducibles; si bien, habrá que tener en cuenta las siguientes normas:

- Las amortizaciones contabilizadas deberán respetar los límites máximo y mínimo establecidos en las tablas de amortización, recogidas en el artículo 12.1 de la ley del impuesto, salvo algunas excepciones.
- Se admiten como gasto deducible las pérdidas por deterioro de los créditos derivadas de las posibles insolvencias de los deudores, siempre que concurran las circunstancias legales del artículo 13.1 de la ley del impuesto.
- No se admiten como gasto deducible determinadas provisiones (por gastos de reestructuración, los de devoluciones de ventas, etc.).
- Las retribuciones de los administradores serán deducibles cuando resulten del desempeño de funciones de alta dirección u otras funciones derivadas de un contrato laboral con la entidad.
- Serán deducibles los gastos por atenciones a clientes o proveedores, con un límite máximo del 1 por 100 del importe neto de la cifra de negocios del propio periodo impositivo.
- En ningún caso serán gastos deducibles:
  - Los no justificados con factura o cualquier otro medio admitido en derecho.
  - Los no contabilizados (principio de inscripción contable).
  - Los que representen retribución de los fondos propios.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

- Los derivados de la contabilización del IS (6300).
- Las multas y sanciones, los recargos del periodo ejecutivo y el recargo por declaración extemporánea sin requerimiento previo.
- Las pérdidas en el juego.
- Los donativos y liberalidades, con algunas excepciones.
- Los contrarios al ordenamiento jurídico.

• En los contratos de arrendamiento financiero en régimen especial se podrá acelerar el gasto de amortización hasta dos veces la cuota lineal máxima según tablas de amortización.

B) Cuota íntegra

Se obtiene aplicando a la base imponible el tipo de gravamen. Tipo de gravamen de empresas de nueva creación[1]: 15%

Tipos de gravamen más comunes:

General 28%

Empresas de reducida dimensión:

- Base imponible entre 0 y 300.000 euros 25%
- Resto base imponible 28%

Empresas de reducida dimensión con importe neto de la cifra de negocios inferior a 5.000.000 y plantilla media inferior a veinticinco empleados: 25%

C) Minoración de la cuota íntegra, convirtiéndola en cuota ajustada, en el importe de las deducciones por doble imposición y bonificaciones que en cada caso correspondan

1 Véase el epígrafe 5.1.3.1 de esta Unidad didáctica donde se desarrollan los requisitos necesarios para poder aplicar este tipo reducido.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

D) Cuota líquida, que se obtiene aplicando las deducciones por incentivos que en cada caso correspondan

E) Incentivos fiscales para las empresas de reducida dimensión

Aquellas cuyo importe neto de la cifra de negocio en el periodo impositivo anterior sea inferior a 10.000.000 de euros. Si el periodo impositivo es inferior al año, la cifra de negocio se elevará al año. No obstante, si en los tres ejercicios anteriores tuvo la consideración de empresa de reducida dimensión, mantendrá esta consideración durante los tres ejercicios siguientes a aquel en que pierda la condición de empresa de reducida dimensión:

- Libertad de amortización por incremento de plantilla (en inmovilizado material nuevo y en los veinticuatro meses siguientes a la fecha de inicio del periodo en que los elementos entren en funcionamiento, la plantilla media total de la empresa debe incrementarse respecto de la plantilla media de los doce meses anteriores y dicho incremento mantenerse durante un periodo adicional de veinticuatro meses). Límite: 120.000 por coeficiente de incremento de plantilla.
- Amortización acelerada inmovilizados (en elementos de inmovilizado material nuevos e intangibles. Coeficiente de amortización máximo de tablas por 2, y en fondo de comercio e intangibles de vida útil indefinida: coeficiente amortización máximo de tablas por 1,5).
- Deterioro del crédito. Será gasto deducible la pérdida por deterioro de créditos por insolvencias de deudores contabilizada que no exceda del 1 por 100 sobre el saldo de deudores (no los contabilizados individualmente o los que sean deducibles según la Ley del IS) existentes a la conclusión del periodo impositivo.
- Arrendamiento financiero. Serán gasto deducible las cuotas de los bienes adquiridos por arrendamiento financiero en régimen especial. Límite de gasto por recuperación del coste: resultado de multiplicar por 3 la cuota de amortización.
- Reserva de nivelación de bases imponibles. Se podrá reducir, con determinados requisitos y plazos, la base imponible positiva hasta el 10 por 100 de su importe, si le resulta de aplicación este régimen especial y si aplica el tipo de gravamen general. Límite: 1.000.000 de euros. Esta minoración de la base imponible se tendrá en cuenta a los efectos de determinar los pagos fraccionados.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

Estos incentivos fiscales no son aplicables a las entidades patrimoniales (aquellas en las que más de la mitad de su activo esté constituido por valores o no esté afecto a una actividad económica, es decir, que su actividad principal consista en la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario, considerándose a estas actividades que no realizan actividad económica).

3.2.4. Pagos fraccionados

3.2.4.1. Ámbito de aplicación

Los contribuyentes deberán efectuar un pago fraccionado a cuenta de la liquidación correspondiente al periodo impositivo que esté en curso el día primero de cada uno de los meses de abril, octubre y diciembre.

3.2.4.2. Importe

A opción de la sociedad:

- El 18 por 100 de la cuota íntegra del último periodo impositivo cuyo plazo reglamentario de declaración estuviese vencido, minorada en las deducciones, bonificaciones, retenciones e ingresos a cuenta correspondientes al mismo.
- Cinco séptimos del tipo de gravamen redondeado por defecto (por ejemplo, $5/7 \times 28\% = 20\%$) sobre la parte de la base imponible de los tres, nueve u once primeros meses de cada año natural. Del importe resultante se deducirán las bonificaciones, las retenciones e ingresos a cuenta y los pagos fraccionados correspondientes al periodo.

Precisiones

Esta última opción deberá ejercitarse en el mes de febrero del año natural a partir del cual deba surtir efectos en la declaración censal (modelo 036), quedando obligado a aplicar esta modalidad durante todos los pagos correspondientes a un mismo periodo impositivo y en tanto no se renuncie, mediante la oportuna declaración censal, expresamente a ello.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

La sociedad limitada nueva empresa no tendrá la obligación de efectuar los pagos fraccionados a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros periodos impositivos concluidos desde su constitución.

3.2.4.3. Plazos

Del 1 al 20 de los meses de abril, octubre y diciembre de cada año.

3.2.4.4. Modelos y formas de presentación

- Modelo 202, se presenta con carácter general y está disponible exclusivamente en formato electrónico. Es obligatoria para todos su presentación electrónica por internet con firma avanzada.
- Modelo 222, para las entidades que tributen en régimen de consolidación fiscal.

3.3. IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO

3.3.1. Regulación

La normativa básica es la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del IVA y las normas de desarrollo, principalmente, el reglamento aprobado por Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, y el reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación (RD 1619/2012, de 30 de noviembre). Estas normas serán de aplicación en el territorio peninsular español y en las Illes Balears, exclusivamente.

3.3.2. Liquidación

El impuesto se basa en el denominado «sistema cuota sobre cuota»:

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

IVA devengado (repercutido) – (IVA soportado deducible)
(+) Ingresar o (–) Compensar/Devolver

En cada fase del proceso de producción:

- Se repercute al cliente la cuota de IVA que corresponde al precio total del producto en esa fase.
- Se ingresa la diferencia entre la cuota repercutida al cliente y la soportada del proveedor.

3.3.2.1. Periodo de liquidación

- Regla general: periodo trimestral.
- Regla especial: periodo mensual:
  - Empresarios cuyo volumen de operaciones hubiese excedido durante el año natural inmediato anterior a 6.010.121,04 euros (grandes empresas).
  - Empresarios que hubiesen adquirido la totalidad o parte de un patrimonio empresarial o profesional, cuando la suma de su volumen de operaciones del año natural inmediato anterior y la del volumen de operaciones que hubiese efectuado en el mismo periodo el transmitente de dicho patrimonio mediante la utilización del patrimonio transmitido haya excedido de 6.010.121,04 euros (grandes empresas por adquisición de patrimonio empresarial o profesional).
  - Empresarios que apliquen el régimen especial del grupo de entidades.
  - Empresarios autorizados a solicitar la devolución del saldo existente a su favor al término de cada periodo de liquidación (aunque no resulten cuotas a devolver a su favor).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.3.2.2. Plazos

- Regla general: veinte primeros días naturales del mes siguiente al correspondiente periodo de liquidación mensual o trimestral.
- Regla especial: la correspondiente al último periodo del año: treinta primeros días naturales de enero.

3.3.2.3. Modelos y formas de presentación

Modelo 303. Es el modelo general, tanto sea mensual o trimestral. Se puede presentar por vía electrónica a través de internet o mediante papel impreso generado exclusivamente mediante la utilización del servicio de impresión desarrollado a estos efectos por la AEAT en su sede electrónica.

La presentación electrónica por internet puede efectuarse con una firma avanzada o bien mediante el sistema de firma con clave de acceso en un registro previo como usuarios –obligados tributarios personas físicas–. La presentación electrónica por internet con firma avanzada es obligatoria para los obligados tributarios inscritos en el Registro de Grandes Empresas, para los adscritos a la Delegación Central de Grandes Contribuyentes, para los que tengan la forma de sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada y para los obligados de IVA cuyo periodo de liquidación coincida con el mes natural.

3.3.2.4. Impuesto sobre el Valor Añadido devengado

Se incluirán las cuotas liquidadas por:

- Entregas de bienes.
- Prestaciones de servicios.
- Adquisiciones intracomunitarias de bienes (cuando la entrega la realiza un empresario establecido en otro Estado miembro de la Unión Europea y los bienes se transportan desde otro Estado miembro de la Unión Europea hasta el territorio de aplicación del impuesto).
- Inversión del sujeto pasivo (cuando la entrega o el servicio se realiza o presta por un empresario no establecido en el territorio de aplicación del impuesto, convirtiéndose en sujeto pasivo el empresario que los recibe).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Con carácter general, la liquidación de la cuota del impuesto se realizará por el empresario que entrega los bienes o presta los servicios en la factura que expida; y por el que los recibe en los casos de inversión del sujeto pasivo y de adquisiciones intracomunitarias de bienes. En estos dos últimos casos, no existe obligación de emitir una autofactura para reflejar la liquidación del impuesto.

La cuota del impuesto se liquida aplicando a la base imponible (contraprestación de la operación) el tipo de gravamen que corresponda a la operación (21%, 10%, 4%). La cuota obtenida de esta liquidación se repercutirá al destinatario de la misma, salvo en los casos de inversión del sujeto pasivo y de adquisiciones intracomunitarias de bienes, en los que la cuota se autorrepercute al mismo empresario obligado a liquidarla. No se podrá repercutir la cuota devengada de IVA transcurrido un año desde el devengo de la operación.

3.3.2.5. Impuesto sobre el Valor Añadido soportado deducible

Se incluirán las cuotas soportadas por:

- Adquisiciones de bienes y servicios en operaciones interiores.
- Adquisiciones intracomunitarias de bienes.
- Inversión del sujeto pasivo.
- Importaciones.

Para que las cuotas soportadas en las adquisiciones de bienes y servicios resulten deducibles, se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Que el sujeto que las soporta tenga la condición de empresario y efectúe entregas de bienes o prestaciones de servicios.
- Que los bienes o servicios adquiridos se destinen a la realización de operaciones sujetas y no exentas, exportaciones o entregas intracomunitarias. En caso de utilizarse además para operaciones no sujetas o exentas se aplicará la regla de prorrata.
- Que el empresario que pretende la deducción tenga en su poder el documento justificativo: factura o justificante de pago en la importación (DUA).
- Las cuotas soportadas podrán deducirse en el periodo de liquidación en el que se recibe la factura, o en los siguientes con el máximo de cuatro años desde la entrega de los bienes o la prestación de los servicios.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

No podrán ser objeto de deducción las cuotas soportadas en la adquisición de:

- Joyas, alhajas, piedras preciosas, perlas y objetos elaborados con oro o platino.
- Los alimentos, bebidas o tabaco.
- Los espectáculos y servicios de carácter recreativo.
- Los bienes y servicios destinados a atenciones a clientes, asalariados o terceras personas.
- Los servicios de desplazamiento o viajes, hostelería y restauración, salvo que su importe fuera gasto deducible en el IRPF o en el IS.
- Serán objeto de deducción cuando constituyan el objeto de la actividad empresarial o profesional.

3.3.3. Libros de registro

Los empresarios deberán llevar, con carácter general, los siguientes libros:

- Libro-registro de facturas expedidas.
- Libro-registro de facturas recibidas.
- Libro-registro de bienes de inversión.
- Libro-registro de determinadas operaciones intracomunitarias.

Precisiones

A efectos de este impuesto, pueden ser utilizados los libros o registros, incluidos los de carácter informático que, en cumplimiento de sus obligaciones fiscales o contables, deban llevar los empresarios o profesionales, siempre que se ajusten a los requisitos exigidos para este impuesto.

El Departamento de Gestión Tributaria de la AEAT puede autorizar la sustitución de los libros-registros por sistemas de registro diferentes, así como la mo-

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

dificación de los requisitos exigidos para las anotaciones registrales, siempre que respondan a la organización administrativa y contable de los empresarios o profesionales y, al mismo tiempo, quede garantizada la comprobación de sus obligaciones tributarias por el IVA. Estas autorizaciones se pueden revocar en cualquier momento.

3.3.4. Régimen especial del criterio de caja

De aplicación a partir del 1 de enero de 2014, este nuevo régimen especial supone que el impuesto se devenga en el momento del cobro total o parcial del precio y que el derecho a la deducción de las cuotas soportadas nace en el momento del pago total o parcial del precio. Pero existe una fecha límite para el devengo del IVA –con independencia de que se haya cobrado o no– y para el nacimiento del derecho a la deducción, y esta es el 31 de diciembre del año inmediato posterior a aquel en el que se haya realizado la operación.

Este régimen, de carácter voluntario, es aplicable a los sujetos pasivos cuyo volumen de operaciones –realizadas en el territorio de aplicación del impuesto– en el año inmediato anterior sea inferior a 2.000.000 de euros y se puede aplicar en el año natural en curso en el caso de no haber iniciado actividades en el año anterior.

Precisiones

Causas de exclusión del régimen

- Quedan excluidos los sujetos pasivos cuyos cobros en efectivo respecto de un mismo destinatario durante el año natural superen los 100.000 euros.

Operaciones excluidas del régimen

La opción por el sujeto pasivo de aplicar este régimen determinará su aplicación para todas sus operaciones excepto:

- Las acogidas a los siguientes regímenes especiales: simplificado; de la agricultura, ganadería y pesca; del recargo de equivalencia; del oro de

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

inversión; el aplicable a los servicios prestados por vía electrónica y del grupo de entidades.

- Las entregas de bienes exentas (exportaciones de bienes, operaciones asimiladas a las exportaciones, zonas francas, depósitos francos, regímenes aduaneros y fiscales, entregas de bienes destinados a otro Estado miembro).
- Aquellas en las que sea aplicable la inversión del sujeto pasivo.
- Las adquisiciones intracomunitarias de bienes.
- Las importaciones y operaciones asimiladas a las importaciones.
- El autoconsumo de bienes y las operaciones asimiladas a las prestaciones de servicios.

4. COMPARATIVA IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS E IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES A TRAVÉS DE UN SUPUESTO PRÁCTICO

Una de las cuestiones más debatidas a nivel fiscal es la conveniencia de desarrollar la actividad por un titular, persona física, o en forma de persona jurídica (sociedad) con otro u otros socios. En este epígrafe vamos a analizar cómo sería la tributación de la renta obtenida de la actividad empresarial, primero si el titular es persona física y después si es persona jurídica, para poder señalar las ventajas e inconvenientes de una y otra situación.

Sea una actividad empresarial con los siguientes datos:

Facturación anual estimada para la empresa (ingresos)	80.000
Gastos justificados	48.170
Alquileres maquinaria	10.000
Suministros	2.000
Viajes y restaurantes	800
Relaciones públicas	100

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Inmueble en el que se desarrolla la actividad:

Amortización	– 5.400
Reparaciones y conservaciones	– 1.000
Impuesto Bienes Inmuebles	– 150

Vehículo:

Amortización	– 6.000
Impuesto Circulación Vehículos	– 120
Multa de tráfico	– 700

Equipo informático:

Amortización	– 400
Compras consumidas	20.000
Servicios exteriores	1.500
Beneficio	31.830

4.1. LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL SE DESARROLLA POR UNA PERSONA FÍSICA

- El beneficio obtenido de la actividad empresarial tributará en el IRPF. Su importe se determinará por el método de estimación directa (consideramos que la actividad no está incluida en el régimen de estimación objetiva).

  En este caso, el método aplicable sería la estimación directa simplificada, porque su importe neto de ventas es inferior a 600.000 euros, aunque se podría renunciar al mismo pasando a la estimación directa normal. La diferencia, nivel de renta, está en que en el primer caso se puede reducir el beneficio en un 5 por 100 a tanto alzado (máximo 2.000 € anuales) y sin tener que justificar.

  En cualquiera de los dos casos, el beneficio que tributa se cuantificará teniendo en cuenta las normas del IS con algunas diferencias, como, por ejemplo, los gastos originados por los vehículos solo se admiten cuando estén

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

afectos exclusivamente a la actividad, y en estimación directa simplificada existen unos topes de amortización que permiten un mayor gasto que los permitidos en el IS.

Con base en lo anterior, el beneficio que tributa se cuantificará en 32.530 euros, porque de todos los gastos anteriormente descritos la multa no es gasto deducible, considerando que todos los demás cumplen los requisitos legales amortizaciones dentro de los límites o topes de las tablas publicadas reglamentariamente, gastos de relaciones públicas y viajes necesarios, etc. Sin olvidar la reducción del 20 por 100 del beneficio que tributa en el primer periodo impositivo en que el mismo sea positivo y en el siguiente, para contribuyentes que hubieran iniciado el ejercicio de una actividad económica y determinen el rendimiento neto de la actividad en estimación directa.

- Del beneficio cuantificado en el apartado anterior (32.530 €) se pagará el porcentaje medio que resulte de aplicar la tarifa progresiva del impuesto. Con la tarifa actual y sin tener en cuenta las tarifas publicadas por las respectivas comunidades autonómicas, que podrían modificar sutilmente el importe de la cuota, el porcentaje medio de tributación será aproximadamente del 24 o 25 por 100.
- No es necesaria la contabilidad, bastaría con un libro de ventas, otro de compras y otro de bienes de inversión (para las amortizaciones del inmovilizado). En caso de optar por la estimación directa normal, estaría obligado a llevar contabilidad ajustada al Código de Comercio.
- Al no estar diferenciado a efectos jurídicos el patrimonio particular de la persona física con su patrimonio empresarial, la responsabilidad frente a terceros (incluida la Administración tributaria) sería ilimitada, respondiendo de las deudas fiscales con todos sus bienes y derechos.

4.2. LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL SE DESARROLLA POR UNA PERSONA JURÍDICA

- Si la persona física del epígrafe anterior (4.1.) constituye una sociedad con otras personas (normalmente familiar), el beneficio obtenido tributará en el IS como empresa de reducida dimensión. La cuantificación del beneficio se hará con las mismas normas y, aunque habría que tener en cuenta las ventajas de este régimen (fundamentalmente en lo relacionado con la aceleración de la amortización), lo mantendremos en 32.530 euros.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- El porcentaje medio de tributación aplicable actualmente será el 25 por 100. Sin olvidar que para sociedades de nueva creación el tipo medio de gravamen será del 15 por 100 en los dos primeros periodos impositivos en que la base imponible sea positiva.
- Estará obligado a llevar contabilidad ajustada al Código de Comercio.
- La responsabilidad de los socios dependerá del tipo societario elegido, en el caso de sociedades que limitan la responsabilidad de los socios (sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas), estos solo responden con el capital aportado; mientras que en el resto de formas societarias responderán también con los bienes y derechos que integran su patrimonio personal.

  En este punto no hay que olvidar la posibilidad de derivar la responsabilidad a los administradores de la sociedad cuando hayan sido negligentes en el cumplimiento de sus obligaciones.

Una vez analizadas las distintas formas de tributación en función de la titularidad de la empresa, los puntos en que más se fijarán los nuevos empresarios serán:

- La forma societaria supone una contención a la responsabilidad derivada del ejercicio de la actividad.
- La progresividad del IRPF conlleva que a partir de los 30.000 euros aproximadamente el tipo de gravamen se iguala al de las empresas de reducida dimensión en el IS, incrementándose a partir de esta cifra. En este punto es importante recordar que aunque el tipo se iguale o incluso quede inferior en el IS, el reparto de beneficios (dividendos) a los socios personas físicas supondrá una tributación adicional del 19,50 por 100 hasta 6.000 euros, del 21,50 por 100 hasta 50.000 euros y del 23,50 por 100 a partir de esta cifra (rendimientos del capital mobiliario en la base del ahorro).
- En estimación directa simplificada del IRPF se simplifican las obligaciones formales con el consiguiente ahorro de gestión que ello conlleva.
- Por último, aunque de lo expuesto se desprende que en el cómputo de ingresos y gastos se aplican las mismas normas, no hay que olvidar que en estimación directa simplificada, al no llevar contabilidad, el control lo realiza Gestión, en lugar de Inspección, lo que se traduce en más posibilidades de comprobación y con más rigor en la no admisión de determinados gastos (coche, viajes, comidas, atenciones a clientes, dudosos cobros, etc.).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5. INCENTIVOS FISCALES DE APOYO A LOS EMPRENDEDORES

5.1. DE ÁMBITO ESTATAL

5.1.1. Apoyos fiscales a los emprendedores

La Ley de apoyo a los emprendedores, con el objeto de favorecer la captación por empresas, de nueva o reciente creación, de fondos propios procedentes de contribuyentes, introdujo en el IRPF un doble incentivo fiscal consistente, por un lado, en la posibilidad de aplicar en el momento de la inversión una deducción sobre la cuota íntegra estatal del 20 por 100 de las cantidades invertidas en la suscripción de acciones o participaciones en empresas de nueva o reciente creación, y por otro, en la posibilidad de aplicar, posteriormente en el ejercicio en el que se produzca la transmisión de las acciones o participaciones, una exención sobre la ganancia patrimonial obtenida, siempre que se reinvierta el importe obtenido en la transmisión en acciones o participaciones de otra empresa de nueva o reciente creación.

5.1.1.1. Deducción por inversión en empresas de nueva o reciente creación

Los contribuyentes que suscriban acciones o participaciones en empresas de nueva o reciente creación o que además de la aportación temporal al capital aporten conocimientos empresariales o profesionales adecuados para el desarrollo de la sociedad en la que invierten pueden deducirse en la cuota íntegra estatal el 20 por 100 de las cantidades invertidas, siendo la base máxima de deducción 50.000 euros anuales.

Se trata de una deducción estatal aplicable en su totalidad (100%) en la cuota íntegra estatal y es aplicable respecto de las acciones o participaciones suscritas a partir del 29 de septiembre de 2013 (fecha en que entró en vigor la Ley de apoyo a los emprendedores).

La aplicación de esta deducción requiere que el importe comprobado del patrimonio del contribuyente al finalizar el periodo de imposición exceda del valor que arrojase su comprobación al comienzo del mismo, al menos en la cuantía de las inversiones realizadas.

A) No forma parte de la base de deducción

Las cantidades satisfechas por la suscripción de acciones o participaciones si respecto de las mismas el contribuyente practica una deducción establecida por una comunidad autónoma.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

B) Base de la deducción en el caso de exención por reinversión

En el supuesto de transmitir acciones o participaciones y acogerse a la exención por reinversión de acciones o participaciones en empresas de nueva o reciente creación, solamente formará parte de la base de deducción la parte de la reinversión que exceda de la cantidad recibida en su transmisión. Mientras no se supere esa cuantía no se puede practicar la deducción por las nuevas acciones o participaciones.

Las condiciones para disfrutar de la deducción son las siguientes:

- Entidades cuyas acciones o participaciones resultan aptas para la deducción:
  - Debe tener forma de sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima laboral o sociedad de responsabilidad limitada laboral y no estar admitida a negociación en ningún mercado organizado. Este requisito se tiene que dar mientras se mantenga la acción o participación.
  - Tiene que desarrollar una actividad económica que cuente con los medios personales y materiales para poderla desarrollar y no puede tener por actividad la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario, en ninguno de los periodos impositivos de la sociedad concluidos con anterioridad a la transmisión de la participación.
  - El importe de los fondos propios no podrá ser superior a 400.000 euros en el inicio del periodo impositivo de la actividad en que el contribuyente obtenga las acciones o participaciones (en el caso de formar parte de un grupo de entidades, ese importe se refiere a todas las entidades del grupo).

- Condiciones relativas a la participación en la entidad:
  - El contribuyente deberá adquirir las acciones o participaciones en el momento de constitución de la sociedad o mediante ampliación de capital efectuada en los tres años siguientes a dicha constitución. Las únicas acciones o participaciones que dan derecho a la deducción son aquellas que suponen una entrada de recursos en la entidad en sus primeros años de vida, excluyéndose las adquisiciones derivativas de acciones.
  - El tiempo de permanencia en el patrimonio del contribuyente de la acción o participación no puede ser inferior a tres años ni superior a doce años.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

– Las participaciones directas o indirectas que posean en la misma sociedad el contribuyente, su cónyuge o familiares (por parentesco –en línea recta o colateral– o por consanguinidad o afinidad –hasta el segundo grado incluido– no pueden ser superiores al 40 por 100 del capital social de la sociedad o de sus derechos de voto, durante ningún día de los años naturales en que se tenga la participación.

– No puede tratarse de acciones o participaciones en una sociedad ejerciéndose la misma actividad que venía ejerciendo anteriormente con otra titularidad.

• Obligaciones formales para el control de la deducción:

– La empresa en la que se han adquirido las acciones o participaciones tiene que emitir un certificado donde se indique el cumplimiento de los requisitos que tiene que tener para que el contribuyente pueda acogerse a la deducción.

– Además se establece, a estas empresas de nueva o reciente creación cuyos partícipes o accionistas hubieran suscrito acciones o participaciones con derecho a la deducción por inversión en este tipo de entidades, la obligación de presentar en el mes de enero de cada año –en relación con la suscripción de acciones o participaciones en el año inmediato anterior– una declaración informativa (modelo 165) sobre las certificaciones expedidas por la entidad. En la citada declaración, además de sus datos de identificación, fecha de constitución e importe de los fondos propios, se harán constar el nombre y apellidos, NIF, importe y fecha de la adquisición y porcentaje de participación de los adquirentes de las acciones o participaciones.

EJEMPLO 3

En una ampliación de capital efectuada el 1 de marzo de 2015 por la sociedad «FRIOSA», que se constituyó el 1 de enero de 2015, don Antonio Pedrosa suscribe 1.500 acciones por un valor de 22.500 euros (15 € por acción).

El 1 de abril de 2015, don Antonio Pedrosa adquiere 1.500 acciones de la sociedad «FRIOSA» por importe de 27.000 euros (18 € por acción) a doña María Ángeles Díez.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

Determine el importe de la deducción considerando que concurren los requisitos exigidos y que don Antonio Pedrosa dispone de la certificación acreditativa correspondiente de tal circunstancia.

En primer lugar, hay que señalar que don Antonio Pedrosa no acredita el derecho a deducir el importe satisfecho por las 1.500 acciones adquiridas a doña María Ángeles Díez (otro socio de «FRIOSA») el 1 de abril de 2015 por tratarse de una adquisición derivativa. Sin embargo, el valor de adquisición correspondiente a la suscripción de las restantes acciones sí acredita a don Antonio Pedrosa el derecho a deducir, con el límite de 50.000 euros.

Por lo tanto, respecto a la deducción correspondiente a 2015, tendremos:

Base deducción		22.500
Inversión realizada	22.500	
Límite	50.000	
Importe deducción (22.500 × 0,20)		4.500

5.1.1.2. Exención por reinversión en el supuesto de transmisión de acciones o participaciones en empresas de nueva o reciente creación

Se excluyen de gravamen a las ganancias patrimoniales producidas por la transmisión de acciones o participaciones por las que se hubiera practicado la deducción por inversión en empresas de nueva o reciente creación, siempre que el importe total obtenido se reinvierta, de una sola vez o sucesivamente, en la suscripción de acciones o participaciones de otras empresas calificadas también como de nueva o reciente creación en el plazo de un año desde la fecha de su transmisión.

Se admite, por tanto, la reinversión total o parcial del importe obtenido por la transmisión, siendo sus consecuencias las siguientes:

- Reinversión total: exención total.
- Reinversión parcial: solamente está exenta la ganancia patrimonial puesta de manifiesto en la parte proporcional a la cantidad reinvertida.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Esta exención por reinversión solamente resulta aplicable respecto de las acciones o participaciones suscritas a partir del 29 de septiembre de 2013 (fecha en que entró en vigor la Ley de apoyo a los emprendedores).

La aplicación de este incentivo fiscal no resulta operativa hasta 2016, cuando a partir del 30 de septiembre de ese ejercicio se transmitan acciones o participaciones suscritas con posterioridad al 29 de septiembre de 2013, y ello porque, como hemos señalado anteriormente, se exige respecto de las acciones o participaciones transmitidas, que hubieran permanecido en el patrimonio del contribuyente por un plazo superior a tres años e inferior a doce.

A) Supuestos en los que no es aplicable la exención por reinversión

- Si se hubieran adquirido valores homogéneos en el año anterior o posterior a la transmisión de las acciones o participaciones. En este supuesto, no procede la exención en relación con los valores que como consecuencia de la adquisición continúen en el patrimonio del contribuyente.
- Si las acciones o participaciones se transmiten a su cónyuge, familiares por parentesco (en línea recta o colateral), por consanguinidad o afinidad (hasta el segundo grado incluido), a una entidad en la que el contribuyente o cualquiera de las personas antes citadas formen grupo en los términos del artículo 42 del Código de Comercio.

B) Obligación de información a la Administración tributaria y consecuencias del incumplimiento de condiciones

En el caso de no realizarse en el mismo año de la enajenación la reinversión, el contribuyente está obligado a hacer constar su intención de reinvertir en la declaración por el IRPF del ejercicio en el que se obtenga la ganancia patrimonial.

El incumplimiento de cualquiera de las condiciones establecidas determina el sometimiento a gravamen de la parte de la ganancia patrimonial correspondiente, imputándose, a tales efectos, la ganancia patrimonial no exenta al año de su obtención, practicando autoliquidación complementaria, que incluirá los correspondientes intereses de demora y se presentará en el plazo que medie entre la fecha del incumplimiento y la finalización del plazo reglamentario de declaración correspondiente al periodo impositivo en que se produzca el incumplimiento.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

La exención por reinversión de las ganancias patrimoniales derivadas de la transmisión de acciones o participaciones en empresas de nueva o reciente creación es incompatible con la deducción por inversión en empresas de nueva o reciente creación, por lo que cuando se opte por aplicar la exención por reinversión, únicamente formará parte de la base de la deducción correspondiente a las nuevas acciones o participaciones suscritas la parte de la reinversión que exceda del importe total obtenido en la transmisión de las antiguas acciones o participaciones acogidas a exención por reinversión.

5.1.2. Incentivos fiscales por contratación indefinida de apoyo a los emprendedores: deducciones por creación de empleo

Las empresas que formalicen contratos de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores van a poderse deducir (cumpliendo determinados requisitos) de la cuota integra del IS (si es persona jurídica) o de la cuota íntegra del IRPF (si es persona física) determinadas cantidades. Así:

- Podrán deducir 3.000 euros de la cuota íntegra las entidades que contraten a su primer trabajador, menor de 30 años, a través de un contrato por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores (definido en el art. 4 de la Ley de reforma del mercado laboral).
- Podrán deducir de la cuota íntegra el 50 por 100 del menor de los dos importes siguientes:
  - Importe de la prestación por desempleo que el trabajador tuviera pendiente de percibir en el momento de la contratación.
  - Importe correspondiente a doce mensualidades de la prestación por desempleo que tuviera reconocida.

  Esta deducción está condicionada a:

  - Que la plantilla sea inferior a cincuenta trabajadores en el momento en que concierten contratos por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores con desempleados beneficiarios de una prestación contributiva por desempleo.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

– Que el trabajador hubiera percibido la prestación de desempleo al menos tres meses antes del inicio de la relación laboral.

– Que en los doce meses siguientes al inicio de la relación laboral, se produzca, respecto de cada trabajador, un incremento de plantilla media total, en al menos la unidad, respecto a la existente en los doce meses anteriores y solo procederá por los contratos realizados en cada periodo impositivo hasta alcanzar el umbral de cincuenta trabajadores

Las deducciones anteriores se aplicarán en la cuota íntegra del periodo impositivo correspondiente a la finalización del periodo de prueba de un año y están condicionadas al mantenimiento de la relación laboral durante al menos tres años desde la fecha de su inicio.

No obstante, no se entenderá incumplida la obligación de mantenimiento del empleo cuando el contrato de trabajo se extinga, una vez transcurrido el periodo de prueba, por causas objetivas o despido disciplinario cuando uno u otro sea declarado o reconocido como procedente, dimisión, muerte, jubilación o incapacidad permanente total, absoluta o gran invalidez del trabajador.

El trabajador que diera derecho a alguna de las deducciones anteriores no se computará a efectos del incremento de plantilla para la libertad de amortización de las empresas de reducida dimensión.

EJEMPLO 4

La empresa «BALZTOD, SL», ubicada en Madrid y dedicada a la fabricación y venta de productos sanitarios, cuenta con veinte trabajadores en plantilla.

En fecha 1 de enero de 2015 necesita cubrir un puesto de trabajo estable y a tiempo completo, por lo que decide utilizar la normativa contenida en la Ley de reforma laboral. Para ello procede a firmar un contrato por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores con doña Teresa Angulo, trabajadora desempleada y perceptora de la prestación por desempleo de veinticuatro meses de duración desde hace ocho meses.

Doña Teresa Angulo, de 32 años de edad, viene percibiendo 1.100 euros al mes en cuantía de desempleo y no había trabajado con anterioridad para la misma empresa.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...

Determine si procede alguna deducción por creación de empleo en la cuota íntegra del IS, teniendo en cuenta que la plantilla media desde el 1 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2014 es de veinte trabajadores.

Debido a que no es el primer contrato que realiza la entidad y que doña Teresa no es menor de 30 años, no se podrá aplicar la primera de las deducciones descritas anteriormente (3.000 €).

En cuanto a la segunda de las deducciones descritas anteriormente, comprobaremos el cumplimiento de los requisitos:

- La plantilla, en el momento de realizar el contrato, es inferior a cincuenta trabajadores.
- Doña Teresa ha recibido prestación por desempleo durante los ocho meses anteriores (superior a tres meses) al inicio de la relación laboral.

En principio, tiene derecho a una deducción en la cuota íntegra de la liquidación correspondiente al periodo impositivo 2016 (aquel en el que finaliza el periodo de prueba de un año) por importe de la menor de las dos cantidades siguientes:

- 50% (1.100 × 16 meses) = 8.800.
- 50% (1.100 × 12 meses) = 6.600.

Para que no haya que reintegrar el importe deducido deberá además:

- Mantener la relación laboral con doña Teresa hasta el 31 de diciembre de 2018 (tres años).
- Mantener una plantilla media de veintiún trabajadores hasta el 31 de diciembre de 2016 (doce meses desde el inicio de la relación laboral).

Precisiones

Los beneficios fiscales se aplican tanto para los contratos de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores celebrados a jornada completa como a tiempo parcial, si bien, en este último caso, se aplicarán de manera proporcional a la jornada de trabajo pactada en el contrato.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.1.3. Incentivos fiscales para sociedades de nueva creación y para contribuyentes que inicien una actividad económica

Existen una serie de incentivos fiscales en el IS y en el IRPF de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. Así, en el ámbito del IS, la medida consiste en el establecimiento para las entidades de nueva creación de un tipo de gravamen reducido aplicable durante los dos primeros ejercicios en que se obtengan beneficios; por lo que se refiere al IRPF, se establece para contribuyentes que hubieran iniciado el ejercicio de una actividad económica una reducción del rendimiento neto en el primer periodo impositivo en que el mismo sea positivo y en el periodo impositivo siguiente. Por lo tanto, dos son los beneficios fiscales existentes, en función de si el inicio de una actividad lo efectúa una entidad de nueva creación o un autónomo.

5.1.3.1. Tipo de gravamen reducido para entidades de nueva creación en el Impuesto sobre Sociedades

A) Ámbito de aplicación

Se aplica, en los dos primeros periodos impositivos en que la base imponible sea positiva, a las entidades de nueva creación. El tipo aplicable es del 15 por 100.

No se aplica cuando los sujetos pasivos deban tributar a un tipo inferior.

B) Requisitos

No se entenderá iniciada una actividad económica:

- Si con carácter previo la actividad se hubiera realizado por otras personas o entidades vinculadas y transmitida a la entidad de nueva creación.
- Si durante el año anterior a la constitución, la actividad hubiera sido ejercida por una persona física que ostente una participación en el capital o en los fondos propios de la entidad de nueva creación superior al 50 por 100.

C) Excepciones

- No pueden beneficiarse de este incentivo fiscal las entidades de nueva creación que formen parte de un grupo mercantil del artículo 42 del Código de

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Comercio, con independencia de la residencia y de la obligación de formular cuentas anuales consolidadas.

- No es aplicable el tipo del 15 por 100 a las entidades patrimoniales (aquellas en las que más de la mitad de su activo esté constituido por valores o no esté afecto a una actividad económica, es decir, que su actividad principal consista en la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario, considerándose a estas entidades que no realizan actividad económica).

5.1.3.2. Reducción del rendimiento neto por inicio de una actividad económica en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

Reducción del 20 por 100 en los rendimientos netos (minorados en su caso por las reducciones por irregularidad y para el ejercicio de determinadas actividades económicas) que se obtengan durante los dos primeros ejercicios en que los resultados sean positivos. Esta reducción es aplicable desde el año 2013.

Requisitos:

- Iniciar una actividad económica siempre que no se hubiera ejercido otra en el año anterior a la fecha de inicio de la actividad (no se tienen en cuenta actividades por las que se haya cesado sin obtener nunca rendimientos netos positivos). Si posteriormente se inicia otra actividad sin haber cesado en la primera, la reducción se aplica sobre los rendimientos netos del primer ejercicio en que los resultados sean positivos y en el ejercicio siguiente desde el inicio de la primera actividad.
- Determinar el rendimiento neto de la actividad con arreglo al método de estimación directa, en cualquiera de sus dos modalidades, normal o simplificada.

Límites de la reducción:

- Se aplica solamente sobre 100.000 euros anuales.
- No se aplica en el ejercicio en el que más del 50 por 100 de los ingresos proceden de persona o entidad con la que el contribuyente hubiera obtenido rendimientos del trabajo en el año anterior al inicio de la actividad.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

EJEMPLO 5

El señor Pérez, que en el año 2014 no realizó ninguna actividad económica, decide convertirse en el año 2015 en empresario individual, iniciando para ello una actividad económica el 1 de enero de 2015, determinando su rendimiento neto en el régimen de estimación directa simplificada.

Obtiene su primer rendimiento positivo de la actividad en el año 2016, siendo negativo en el año 2017.

Determine si el señor Pérez puede acogerse a la reducción del rendimiento neto por inicio de actividad económica.

Declaración IRPF 2016

El contribuyente señor Pérez podrá aplicar la reducción del 20 por 100 del rendimiento neto positivo declarado de su actividad económica, ya que no realizó ninguna actividad en el año 2014 y el año 2016 es el primer periodo impositivo en el que ha obtenido rendimientos netos positivos.

Declaración IRPF 2017

El contribuyente señor Pérez no podrá aplicar la reducción del 20 por 100, ya que ha tenido un rendimiento negativo.

Declaración IRPF 2018

El señor Pérez tampoco podrá aplicarse la reducción, pues esta solamente se aplica en el primer periodo impositivo en el que se tengan rendimientos positivos y en el siguiente. Por lo tanto, si en un año no puede aplicarse la reducción, se pierde, pues no puede trasladarse a ejercicios futuros.

5.2. DE ÁMBITO AUTONÓMICO

Algunas comunidades autónomas, en el ejercicio de las competencias normativas asumidas en relación con los tributos cedidos (IRPF, ISD, ITP y AJD…), han establecido deducciones de apoyo a los emprendedores en la cuota íntegra autonómica del IRPF, tipos reducidos, en la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas del ITP y AJD, en la adquisición de inmuebles destinados a constituir o continuar una actividad empresarial o un negocio profesional y reducciones en la base imponible del ISD en las adqui-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

siciones mortis causa y en las donaciones a hijos y descendientes de dinero destinado a la constitución o adquisición de una empresa o negocio profesional.

A título de ejemplo exponemos las medidas de este tipo adoptadas por tres comunidades autónomas (Castilla y León, Madrid y Galicia), sin olvidar que otras comunidades autónomas han tomado medidas con la misma finalidad y que habrá que tener presente en el inicio o desarrollo de una actividad.

5.2.1. Comunidad Autónoma de Castilla y León

5.2.1.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas para el fomento del emprendimiento

A) Por inversión de acciones y participaciones sociales de nuevas entidades o de reciente creación

Se puede deducir el 20 por 100 de las cantidades invertidas durante el ejercicio en la adquisición de acciones o participaciones como consecuencia de acuerdos de constitución de sociedades o de ampliación del capital en sociedades mercantiles (anónimas, limitadas o laborales), siempre que la sociedad destine la financiación recibida a proyectos de inversión realizados en el territorio de Castilla y León.

Límite: 10.000 euros.

Requisitos:

- Solamente dan derecho a aplicarse esta deducción las adquisiciones de acciones o participaciones por importe mínimo del 1 por 100 y máximo del 40 por 100 del capital de la sociedad que se mantengan al menos tres años en el patrimonio del adquirente.
- Las sociedades respecto de las que se adquieren acciones o participaciones deben incrementar su plantilla global de trabajadores, en el año en que se realice la inversión o en el siguiente y respecto del año anterior, en términos de persona/año –regulados en la normativa laboral–, en proporción de una persona/año por cada 100.000 euros de inversión que genere el derecho a aplicar la deducción y mantener la plantilla al menos tres años.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

B) Por inversión en la adquisición de acciones o participaciones sociales en entidades

Se puede deducir el 20 por 100 de las cantidades invertidas durante el ejercicio en la adquisición de acciones o participaciones de sociedades cuyo objeto social exclusivo sea la aportación de capital a sociedades mercantiles (anónimas, limitadas o laborales), cuyo domicilio social y fiscal se encuentre en Castilla y León.

Límite: 10.000 euros.

Condiciones para su aplicación:

- La sociedad –cuyas acciones o participaciones se adquieran– debe utilizar en el plazo de seis meses la financiación recibida para aportar capital a una sociedad mercantil cuyo domicilio fiscal y social se encuentre en Castilla y León. En este caso, los porcentajes descritos anteriormente –importe mínimo del 1% y máximo del 40%– se computan respecto del conjunto de la aportación de capital.
- La sociedad tiene que generar empleo –en los mismos términos que los descritos anteriormente–, y no reducir su plantilla de trabajadores en Castilla y León.

C) Obligaciones formales para el control de las deducciones

Para facilitar un estricto control de la deducción se exige, para que esta resulte aplicable, que se disponga de una certificación expedida por la entidad cuyas acciones o participaciones se hayan adquirido, en la que se recoja el cumplimiento, en el periodo de la adquisición, de los siguientes requisitos:

- Destino de la inversión y, en su caso, la localización del domicilio social y fiscal.
- Porcentaje de capital adquirido y creación de empleo
- Destino de la inversión y cumplimiento de las condiciones.

Por último, cuando en periodos impositivos posteriores al de su aplicación se perdiera el derecho a la deducción practicada, hay que sumar a la cuota líquida autonómica devengada en el ejercicio en que se hayan incumplido los requisitos las cantidades indebidamente deducidas más los intereses de demora.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.2.1.2. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: tipos reducidos en la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas y en la modalidad de actos jurídicos documentados

A) En las adquisiciones de inmuebles destinados a constituir la sede social o centro de trabajo de empresas o negocios profesionales

A las transmisiones de inmuebles destinados a constituir la sede social o centro de trabajo de empresas o negocios profesionales se aplicará el tipo del 4 por 100.

A las primeras copias de escrituras y actas notariales que documenten la adquisición de inmuebles destinados a constituir la sede social o centro de trabajo de empresas o negocios profesionales, así como la constitución de préstamos y créditos hipotecarios para su adquisición, se aplicará el tipo del 0,50 por 100.

Requisitos:

- Tener el domicilio fiscal y social en el territorio de la Comunidad de Castilla y León.
- No tener por actividad principal la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario.
- Mantenimiento de la empresa o negocio durante los cinco años siguientes a la fecha de la escritura que documentó la adquisición.
- Incremento de plantilla global de trabajadores en el ejercicio de adquisición del inmueble respecto del año anterior –en términos de personas/año regulados en la normativa laboral– y mantenimiento de la plantilla al menos tres años.

5.2.2. Comunidad de Madrid

5.2.2.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas

A) Por inversión en la adquisición de acciones y participaciones sociales de nuevas entidades o de reciente creación

Se puede deducir el 20 por 100 de las cantidades invertidas durante el ejercicio en la adquisición de acciones o participaciones sociales como consecuencia de acuerdos

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

de constitución de sociedades o de ampliación de capital en sociedades mercantiles (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima laboral o sociedad de responsabilidad limitada laboral) siempre que, además del capital financiero, aporten sus conocimientos empresariales o profesionales adecuados para el desarrollo de la sociedad en la que invierten.

Límite: 4.000 euros anuales.

Requisitos:

- Que, como consecuencia de la participación adquirida (computada junto con la que posean de la misma entidad su cónyuge o personas unidas al contribuyente por razón de parentesco, en línea recta o colateral, por consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado incluido), no se llegue a poseer durante ningún día del año natural más del 40 por 100 del total del capital social de la entidad o de sus derechos de voto.
- Mantenimiento de un periodo mínimo de tres años de la participación.
- Que la entidad de la que se adquieran las acciones o participaciones cumpla determinados requisitos, como que tenga su domicilio social y fiscal en la Comunidad de Madrid, que desarrolle una actividad económica, etc.

B) Para el fomento del autoempleo de jóvenes menores de 35 años

Pueden deducirse 1.000 euros.

Requisitos:

- Contribuyentes menores de 35 años.
- Causar alta por primera vez en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores y mantenimiento en el citado censo durante al menos un año desde el alta.
- Que la actividad se desarrolle principalmente en el territorio de la Comunidad de Madrid.

Aplicable en el periodo impositivo en que se produzca el alta en el citado censo.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.2.3. Comunidad Autónoma de Galicia

5.2.3.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas

A) Por inversión en la adquisición de acciones o participaciones sociales en entidades nuevas o de reciente creación

Se puede deducir el 20 por 100 de las cantidades invertidas durante el ejercicio en la adquisición de acciones o participaciones sociales como consecuencia de acuerdos de constitución de sociedades o de ampliación de capital en sociedades mercantiles (sociedades anónimas, limitadas, laborales o cooperativas).

Límite: 4.000 euros.

Requisitos:

- La participación del contribuyente (computada junto con su cónyuge o pariente directo o colateral, por consaguinidad o afinidad hasta el tercer grado incluido) no puede ser superior al 40 por 100 ni inferior al 1 por 100 del capital social de la entidad objeto de inversión o de sus derechos de voto durante los tres años siguientes a la constitución o ampliación.
- Que la entidad en la que hay que materializar la inversión cumpla determinados requisitos, como que tenga domicilio social y fiscal en Galicia y mantenerlo durante los tres años siguientes a la constitución o ampliación; desempeñar una actividad económica durante los tres años siguientes a la constitución o ampliación; contar, como mínimo, con dos personas ocupadas con contrato laboral y a jornada completa, dadas de alta en el régimen general de la Seguridad Social y con residencia habitual en Galicia, durante los tres años siguientes a la constitución o ampliación, etc.
- Formalización en escritura pública de las operaciones, en la que se especificará la identidad de los inversores y el importe de la inversión.
- Mantenimiento de un periodo mínimo de tres años de la participación.

B) Por inversión en la adquisición de acciones o participaciones sociales en entidades nuevas o de reciente creación y su financiación

Se puede deducir el 20 por 100 de las cantidades:

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Invertidas durante el ejercicio en la adquisición de capital social como consecuencia de acuerdos de constitución de sociedades o de ampliación de capital en sociedades anónimas, limitadas, laborales y cooperativas.
- Prestadas durante el ejercicio, así como de las cantidades garantizadas personalmente por el contribuyente, con respecto a las mismas sociedades y siempre que el préstamo se otorgue o la garantía se constituya en el ejercicio de constitución de la sociedad o a la ampliación de capital de la misma.

Límite conjunto: 20.000 euros.

Requisitos:

- La participación del contribuyente (computada junto con su cónyuge o pariente directo o colateral, por consaguinidad o afinidad hasta el tercer grado incluido) no puede ser superior al 40 por 100 ni inferior al 1 por 100 del capital social de la entidad objeto de inversión o de sus derechos de voto en ningún momento y durante los tres años siguientes a la constitución o ampliación. En caso de préstamo o garantía, no es necesaria una participación del contribuyente en el capital, pero si existiera no puede ser superior al 40 por 100, con los mismos límites temporales anteriores. El importe prestado o garantizado tiene que ser superior al 1 por 100 del patrimonio neto de la sociedad.
- Que la entidad en la que hay que materializar la inversión del préstamo o garantía cumpla determinados requisitos, como que tenga domicilio social y fiscal en Galicia y mantenerlo durante los tres años siguientes a la constitución o ampliación; desempeñar una actividad económica durante los tres años siguientes a la constitución o ampliación; contar, como mínimo, con una persona ocupada con contrato laboral de una duración mínima de un año y a jornada completa, dada de alta en el régimen general de la Seguridad Social y con residencia habitual en Galicia, etc. En el caso de inversión realizada mediante ampliación de capital, o si el préstamo o garantía se hubiese realizado en el ejercicio de una ampliación, se exige que la sociedad se hubiese constituido en los tres años anteriores a la fecha de la ampliación y que durante los veinticuatro meses siguientes a la fecha de inicio del periodo impositivo del IS de realización de la ampliación, el promedio de su plantilla con residencia habitual en Galicia se incremente, al menos, en una persona respecto al promedio del personal con residencia habitual en Galicia en los doce meses anteriores, y dicho incremento debe mantenerse durante un periodo adicional de otros doce meses, excepto para sociedades laborales y cooperativas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Puede formar parte del consejo de administración de la sociedad pero, en ningún caso puede llevar a cabo funciones ejecutivas ni de dirección o mantener una relación laboral con la entidad durante un plazo de diez años, excepto en el caso de sociedades laborales o cooperativas.
- Formalización en escritura pública de las operaciones, en la que se especificará la identidad de los inversores y el importe de la inversión.
- Mantenimiento de un periodo mínimo de tres años de la participación.
- Mantenimiento de un periodo mínimo de tres años de la participación. En el caso de préstamos, deben referirse a las operaciones de financiación con un plazo superior a cinco años, no pudiéndose amortizar más del 20 por 100 anual del importe del principal prestado. En el caso de garantías, estas se extenderán a todo el tiempo de vigencia de la operación garantizada, no pudiendo ser inferior a cinco años.
- Incompatibilidad, para las mismas inversiones, con la deducción por creación de nuevas empresas o la ampliación de la actividad de empresas de reciente creación y con la deducción por inversión en acciones de entidades que cotizan en el segmento de empresas en expansión del mercado alternativo bolsista.

C) Por inversión en acciones de entidades que cotizan en el segmento de empresas en expansión del mercado alternativo bolsista

Se puede deducir el 15 por 100 de las cantidades invertidas durante el ejercicio en la adquisición de acciones como consecuencia de acuerdos de ampliación de capital suscritos por medio del segmento de empresas en expansión del mercado alternativo bolsista.

Límite: 4.000 euros.

Esta deducción se prorrateará por partes iguales en el ejercicio de la inversión y en los tres ejercicios siguientes.

Requisitos:

- La participación conseguida no puede ser superior al 10 por 100 del capital social de la sociedad objeto de la inversión.
- Mantenimiento de un periodo mínimo de tres años de las acciones.
- La sociedad objeto de la inversión debe tener el domicilio social y fiscal en Galicia y no puede tener como actividad principal la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Formalización en escritura pública de las operaciones, en la que se especificará la identidad de los inversores y el importe de la inversión.
- El incumplimiento de los requisitos conlleva la pérdida del beneficio fiscal.
- Incompatibilidad, para las mismas inversiones, con la deducción por creación de nuevas empresas o ampliación de la actividad de empresas de reciente creación y con la deducción por inversión en la adquisición de acciones o participaciones sociales en entidades nuevas o de reciente creación.

5.2.3.2. Impuesto sobre el Patrimonio: bonificaciones autonómicas

A) Por la inclusión en la base imponible de bienes o derechos a los que se le aplicaron en Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas deducciones autonómicas relativas a creación de nuevas empresas

Se establece una bonificación del 75 por 100 de la parte de cuota que corresponda a los bienes o derechos de contenido económico computados para la determinación de la base imponible, siempre que a los mismos se le aplicaron las deducciones en la cuota íntegra autonómica del IRPF relativas a la creación de nuevas empresas o ampliación de la actividad de empresas de reciente creación, o inversión en la adquisición de acciones o participaciones sociales en entidades nuevas o de reciente creación.

Límite: 4.000 euros

El incumplimiento de los requisitos de las deducciones en el IRPF conlleva la pérdida de esta bonificación.

5.2.3.3. Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones: reducciones autonómicas

A) Por la adquisición de bienes destinados a la creación o constitución de una empresa o negocio profesional

Se establece una reducción del 95 por 100 de la base imponibles del ISD en las adquisiciones mortis causa y en las donaciones a hijos y descendientes de cualquier tipo de bien destinado a la constitución o adquisición de una empresa o negocio profesional.

- Límite general: 118.750 euros.
- Límite si el causahabiente o donatario acreditan un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100: 237.500 euros.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Especificación:

Estos límites son únicos y se aplican tanto en el caso de una o varias adquisiciones mortis causa o de una sola o de sucesivas donaciones, siempre que sean a favor de la misma persona, provengan de uno o de distintos ascendientes.

Puede realizarse bajo cualquier forma jurídica la actividad económica (incluyendo las entidades a que se refiere el art. 35.4 de la LGT), siempre que el número de socios no supere a cinco, entendiéndose producida la constitución cuando se cause alta por primera vez en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. Para otros supuestos, los socios o partícipes deben ser personas físicas que no estén o estuviesen con anterioridad de alta en el citado censo.

Remisión a la normativa del IRPF el concepto de actividad económica y el de afectación, no siendo de aplicación la reducción en ningún caso a la actividad de arrendamiento de inmuebles ni cuando la actividad principal sea la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario.

Requisitos:

- La base imponible menos el mínimo personal y familiar a los efectos del IRPF del causahabiente o donatario ha de ser inferior o igual a 30.000 euros y el patrimonio neto del causante o donatario, inferior o igual a 250.000 euros, excluida su vivienda habitual.
- La aceptación de la transmisión hereditaria y la voluntad de que el dinero se destine a la constitución o adquisición de una empresa o negocio profesional y si es bien de otra naturaleza, si afecta a esa actividad, han de formalizarse en escritura pública.
- La constitución o adquisición de la empresa o negocio profesional debe producirse en el plazo de seis meses desde la formalización de la aceptación de la transmisión hereditaria o donación. En el caso de que hubiera varias, el plazo se computará desde la fecha de la primera.
- El centro principal de gestión de la empresa o negocio profesional, o el domicilio fiscal de la entidad, debe estar ubicado en Galicia y mantenerse durante los cuatro años siguientes a la fecha de devengo del impuesto.
- En este periodo de cuatro años se deberán formalizar y mantener un contrato laboral a jornada completa, con una duración mínima de un año y

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

con alta en el régimen general de la Seguridad Social, con personas que tengan su residencia habitual en Galicia y distintas del contribuyente que aplique la reducción y de los socios o partícipes de la empresa o negocio profesional.

- Mantener la actividad económica y el nivel de inversión que se tome como base de la reducción durante el mismo plazo.

5.2.3.4. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: deducciones autonómicas

A) Por las adquisiciones de local de negocios para la constitución de una empresa o negocio profesional

Se establece una deducción del 100 por 100 en la cuota gradual de la modalidad de actos jurídicos documentados para las primeras copias de escrituras que documenten las mencionadas adquisiciones de locales de negocios para la creación de una empresa o negocio profesional.

Límite: 1.500 euros.

Puede realizarse bajo cualquier forma jurídica la actividad económica (incluyendo las entidades a que se refiere el art. 35.4 de la LGT), siempre que el número de socios no supere a cinco, entendiéndose producida la constitución cuando se cause alta por primera vez en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores y, para otros supuestos, los socios o partícipes deben ser personas físicas que no estén o estuviesen con anterioridad de alta en el citado censo.

Remisión a la normativa del IRPF el concepto de actividad económica y el de afectación, no siendo de aplicación la reducción en ningún caso a la actividad de arrendamiento de inmuebles ni cuando la actividad principal sea la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario.

Requisitos:

- Formalización en escritura pública de la adquisición del local para el ejercicio de una actividad económica.
- Plazo de seis meses desde la formalización para la constitución de la empresa.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- El centro principal de gestión de la empresa o negocio profesional, o el domicilio fiscal de la entidad, debe encontrarse ubicado en Galicia y mantenerse durante los tres años siguientes a la fecha de devengo del impuesto.
- Durante el mismo plazo se deben mantener la actividad económica y el nivel de inversión que se tome como base de la deducción.

En el caso de haberse acogido a la reducción en la base imponible del ISD en los supuestos de sucesiones o donaciones por la adquisición de dinero destinado a la creación o constitución de una empresa o negocio profesional, esta deducción se aplicará a la cuota que resulte de aminorar en la base liquidable el importe de las reducciones. El incumplimiento de los requisitos o de las condiciones lleva aparejada la pérdida del beneficio fiscal más los intereses de demora, debiendo practicar en el plazo de treinta días hábiles (desde el momento del incumplimiento de los requisitos) la correspondiente autoliquidación.

B) Por la constitución y modificación de préstamos o créditos hipotecarios y operaciones de arrendamiento financiero concedidos para financiar las adquisiciones de local de negocios para la constitución de una empresa o negocio profesional

Se establece una deducción del 100 por 100 en la cuota gradual de la modalidad de actos jurídicos documentados para las primeras copias de escrituras que documenten la constitución o modificación de préstamos o créditos hipotecarios concedidos para la financiación de adquisiciones de locales de negocio, beneficiada por la deducción tratada en la letra anterior.

Límite: 1.500 euros.

También se aplica esta deducción, y con el mismo límite, a la constitución o modificación de contratos de arrendamiento financiero –disp. adic. 7.ª, 1 de la Ley 26/1988– destinados a financiar locales de negocio. Para ello se tienen que cumplir los requisitos descritos en la letra anterior referidos a la constitución de la empresa o negocio y su mantenimiento, ubicación, plazos y afectación del bien.

Precisiones

A la hora de iniciar o desarrollar una actividad, siempre hay que tener en cuenta si la comunidad autónoma donde vamos a ejercer o desarrollar la misma tiene establecido algún beneficio fiscal.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

UNIDAD DIDÁCTICA

7 ASPECTOS SOCIOLABORALES

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

1. Introducción
2. El sistema de la Seguridad Social: sujetos incluidos y excluidos
3. Regímenes integrantes del sistema de la Seguridad Social
   - 3.1. Régimen General
   - 3.2. Régimen Especial de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos (RETA)
4. Trámites a realizar para la puesta en marcha de una empresa
   - 4.1. Ante la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS)
     - 4.1.1. Régimen General
       - 4.1.1.1. Inscripción de empresa
       - 4.1.1.2. Afiliación al sistema y alta en el Régimen General de la Seguridad Social
     - 4.1.2. Régimen Especial de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos
       - 4.1.2.1. Afiliación al sistema y alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos
   - 4.2. Ante las Consejerías de Trabajo de las comunidades autónomas
     - 4.2.1. Comunicación de apertura del centro de trabajo
   - 4.3. Ante la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social
     - 4.3.1. Libro de Visitas

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

OBJETIVOS DE LA UNIDAD[1]

A la hora de embarcarse en un proyecto empresarial, la consideración de las cuestiones sociolaborales y la evaluación de las necesidades y costes en este ámbito tendrán mucha importancia; pero al margen de la evaluación que en este sentido se haga en un momento inicial y de las vicisitudes que el devenir de la actividad en la empresa pueda tener en este campo, todo emprendedor, empresario o autónomo debe conocer las obligaciones que le incumben y que condicionan la puesta en marcha de su actividad por lo que respecta a su relación jurídica con la Seguridad Social. Abordar esquemáticamente cuáles son estas obligaciones es el objetivo que se pretende lograr con el contenido de la Unidad que se procede a desarrollar de inmediato.

[1] Direcciones de interés, para más información:

http://www.ipyme.org

http://www.minetur.gob.es

http://www.empleo.gob.es

http://www.seg-social.es

http://www.seg-social.es/Internet_1/Masinformacion/SistemaRed/index.htm

http://www.sepe.es

http://www.empleo.gob.es/itss/web/index.html

https://www.redtrabaja.es

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

1. INTRODUCCIÓN

Si, como se ha tenido ocasión de ver, son determinantes los aspectos legales a tener en cuenta a la hora de optar por una forma jurídica de «empresa», y básicas las derivaciones fiscales de este hecho, no menos importante a la hora de embarcarse en un proyecto empresarial es la consideración de las cuestiones sociolaborales.

En este sentido, a modo de recordatorio, y después de hacer una referencia general a los sujetos incluidos y excluidos del campo de aplicación del sistema y de los Regímenes General y Especial de Autónomos, se abordarán esquemáticamente cuáles son las obligaciones derivadas de la relación jurídica de los ciudadanos, en nuestro caso «emprendedores» empresarios o autónomos, con la Seguridad Social, relación jurídica que obliga a ambas partes a la realización de actos de diversa naturaleza en diferentes momentos.

2. EL SISTEMA DE LA SEGURIDAD SOCIAL: SUJETOS INCLUIDOS Y EXCLUIDOS

Conforme establece la Ley General de la Seguridad Social (LGSS), en el nivel de protección contributivo o profesional están comprendidos los españoles que residan en España y los extranjeros que residan o se encuentren legalmente en España, cualquiera que sea su sexo, estado civil y profesión, siempre que, en ambos supuestos, ejerzan su actividad en territorio nacional y estén incluidos, por lo que aquí interesa, en alguno de los apartados siguientes:

- Trabajadores por cuenta ajena que presten sus servicios en las condiciones establecidas por el artículo 1.1 del Estatuto de los Trabajadores.
- Trabajadores por cuenta propia o autónomos, sean o no titulares de empresas individuales o familiares, mayores de 18 años.
- Socios trabajadores de Cooperativas de Trabajo Asociado.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Con respecto a nacionales de otros países, se estará a lo que se disponga en los tratados, convenios, acuerdos, etc., o bien se atenderá al principio de reciprocidad, tácita o expresamente reconocida.

La LGSS se refiere, asimismo, a las personas no protegidas o no comprendidas en el campo de aplicación de la Seguridad Social, de entre los que destacan los familiares del empresario, no teniendo la consideración de trabajadores por cuenta ajena, salvo prueba en contrario:

- El cónyuge del empresario.
- Los descendientes, ascendientes y demás parientes del empresario, por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado inclusive, ocupados en su centro de trabajo cuando convivan en su hogar y estén a su cargo.

Precisiones

Por lo tanto, y según la LGSS, estos familiares del empresario podrán incluirse en el Régimen General o en alguno de los Especiales demostrando su condición de asalariados respecto del empresario, regulación que ha propiciado lo que se ha denominado «Seguridad Social a la carta», quedando incluidos en el Régimen General cuando se rompa la presunción de no laboralidad con la realización de un contrato de trabajo o con la declaración expresa de las circunstancias acreditativas de su condición de asalariado, tales como pertenencia a grupo profesional, puesto de trabajo, forma y cuantía de la remuneración y horario de trabajo, o bien manteniéndose como pariente colaborador en el Régimen Especial de Autónomos.

Los tribunales vienen entendiendo que la presunción contenida en el artículo 7.2 de la LGSS no opera cuando el empresario es una persona jurídica con la que es legalmente imposible una relación de parentesco, siendo necesario, para poder aplicar esta presunción, resolver sobre lo que se denomina «doctrina del levantamiento del velo», y analizar las relaciones económicas efectivas que subyazcan bajo la fórmula societaria.

A lo anterior hay que añadir la disposición adicional décima de la Ley del Estatuto del trabajo autónomo (Ley 20/2007), que amplía los supuestos de laboralidad de determinados familiares del autónomo, ya que este puede celebrar un contrato con sus hijos, siempre que sean menores de 30 años, aunque convivan con él, de forma que la convivencia ya no juega como presunción –aunque, de momento, solo para los hijos– de la falta de laboralidad entre el empresario y su familiar directo. No obstan-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

te, en estos casos se excluye del ámbito de la acción protectora dispensada a los hijos menores de 30 años contratados la cobertura por desempleo.

Este mismo tratamiento se otorga a los hijos que, aun siendo mayores de 30 años, tengan especiales dificultades para su inserción laboral, considerándose que existen dichas especiales dificultades cuando el trabajador esté incluido en alguno de los grupos siguientes:

- Personas con parálisis cerebral, personas con enfermedad mental o personas con discapacidad intelectual, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33 por 100.
- Personas con discapacidad física o sensorial, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 65 por 100.

3. REGÍMENES INTEGRANTES DEL SISTEMA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

El nivel contributivo del sistema español de la Seguridad Social se organiza en diversos regímenes:

- Régimen General, compuesto por los trabajadores por cuenta ajena de la industria y los servicios.
- Regímenes Especiales, establecidos en aquellas actividades en que por su naturaleza, sus peculiares condiciones de tiempo y lugar o por la índole de sus procesos productivos, se hiciere preciso para la adecuada aplicación de los beneficios de la Seguridad Social: autónomos, mar, funcionarios y estudiantes.

Precisiones

Habrá de tenerse en cuenta la tendencia a la integración de todos los regímenes en dos grandes bloques: Régimen General y Régimen de Autónomos. En este sentido, con fecha 1 de enero de 2012 se hizo efectiva la integración en el Régimen General, por un lado, de los trabajadores por cuenta ajena del Régimen Especial Agrario (Ley 28/2011, de 22 de septiembre) y, por otro, de los empleados de hogar del Régimen Especial del mismo nombre (Ley 27/2011, de 1 de agosto –disp. adic. trigésimo novena–).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.1. RÉGIMEN GENERAL

Están expresamente incluidos en este régimen, entre otros:

- Los trabajadores por cuenta ajena y los socios trabajadores de sociedades mercantiles capitalistas, aun cuando sean miembros de su órgano de administración, si el desempeño de este cargo no conlleva la realización de las funciones de dirección y gerencia de la sociedad, ni poseen su control conforme a lo dispuesto en la disposición adicional vigesimoséptima de la LGSS. Excepto que por razón de su actividad marítimo-pesquera corresponda su inclusión como trabajadores por cuenta ajena en el campo de aplicación del Régimen Especial de Trabajadores del Mar.
- Como asimilados a trabajadores por cuenta ajena, con exclusión de la protección por desempleo y del Fondo de Garantía Salarial (FOGASA), los consejeros y administradores de sociedades mercantiles capitalistas, siempre que no posean el control de estas conforme a la disposición adicional vigesimoséptima de la LGSS, cuando el desempeño de su cargo conlleve la realización de las funciones de dirección y gerencia de la sociedad, siendo retribuidos por ello o por su condición de trabajadores por cuenta de la misma. Excepto que por razón de su actividad marítimo-pesquera corresponda su inclusión como trabajadores asimilados por cuenta ajena en el campo de aplicación del Régimen Especial de Trabajadores del Mar.

Precisiones

Socios de las Cooperativas de Trabajo Asociado

Conforme establece la LGSS (disp. adic. cuarta), las Cooperativas de Trabajo Asociado deben decidir en sus estatutos por el régimen de la Seguridad Social aplicable a sus socios trabajadores, pudiendo optar entre asimilarles a trabajadores por cuenta ajena quedando comprendidos en el Régimen General o en algunos de los Regímenes Especiales, según la actividad de la cooperativa; o bien conceptuarles como trabajadores autónomos, quedando entonces incluidos en el Régimen Especial que corresponda.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.2. RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA O AUTÓNOMOS (RETA)

Autónomo es aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a un contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas. Esta actividad, por tanto, ha de realizarse:

- «A título lucrativo», es decir, persiguiendo la obtención de un beneficio económico (no con carácter benéfico o gratuito).
- «De forma habitual», es decir, con continuidad y de manera profesional como medio fundamental de obtención de los propios ingresos.
- De forma «personal y directa», es decir, interviniendo el trabajador con su propio esfuerzo, lo que permite diferenciarlo de quien es solo titular de la actividad o explotación.

> **Precisiones**
>
> La titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario, arrendatario, usufructuario u otro concepto análogo constituye solo una presunción *iuris tantum* de la condición de trabajador autónomo, destruible con prueba en contrario.

- Se debe desarrollar «sin sujeción por ella a contrato de trabajo», es decir, no se da el rasgo de la ajeneidad, sino que el trabajador autónomo controla su propia organización productiva, soporta sus riesgos y se apropia de sus frutos.

Están obligatoriamente incluidos en el RETA los españoles que residan en España y los extranjeros que residan o se encuentren legalmente en España, mayores de 18 años, cualquiera que sea su sexo y estado civil, que ejerzan su actividad en territorio nacional y estén comprendidos, entre más, en alguno de los apartados siguientes:

- Los trabajadores autónomos, sean o no titulares de empresas individuales o familiares, que residan y ejerzan normalmente su actividad en el territorio nacional.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- El cónyuge y parientes por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive de los trabajadores anteriores, siempre que de forma habitual, personal y directa colaboren con ellos en la actividad de que se trate y siempre que no tengan la condición de asalariados.

Precisiones

Como ya se apuntó, los autónomos pueden celebrar un contrato con sus hijos, siempre que sean menores de 30 años o mayores de dicha edad con especiales dificultades para su inserción laboral, aunque convivan con él, si bien se excluye del ámbito de la protección dispensada a estos familiares contratados la prestación por desempleo.

- Los socios de las compañías regulares colectivas y los socios colectivos de las compañías comanditarias siempre que trabajen de forma habitual, personal y directa a título lucrativo y dentro del territorio nacional.
- Los socios de las Cooperativas de Trabajo Asociado, si la cooperativa optó por este Régimen Especial en sus estatutos.
- Los trabajadores agrarios por cuenta propia.

Precisiones

La Ley 18/2007, de 4 de julio, con efectos de 1 de enero de 2008, incorpora a los trabajadores agrarios por cuenta propia en el RETA, siéndoles de aplicación la normativa del mismo, si bien con las particularidades derivadas de la creación de un Sistema Especial.

- Los trabajadores autónomos económicamente dependientes (TRADE) (arts. 11 a 18 de la Ley 20/2007). Son aquellos que realizan una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente, del que dependen económicamente por percibir de él, al menos, el 75 por 100 de sus ingresos por rendimientos de trabajo y de actividades económicas o profesionales, debiendo reunir además las siguientes condiciones:

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

– No tener a su cargo trabajadores por cuenta ajena ni contratar o subcontratar parte o toda la actividad con terceros, tanto respecto de la actividad contratada con el cliente del que depende económicamente como de las actividades que pudiera contratar con otros clientes.

– No ejecutar su actividad de manera indiferenciada con los trabajadores que presten servicios bajo cualquier modalidad de contratación laboral por cuenta del cliente.

– Disponer de infraestructura productiva y material propios, necesarios para el ejercicio de la actividad e independientes de los de su cliente, cuando en dicha actividad sean relevantes económicamente.

– Desarrollar su actividad con criterios organizativos propios, sin perjuicio de las indicaciones técnicas que pudiese recibir de su cliente.

– Percibir una contraprestación económica en función del resultado de su actividad, de acuerdo con lo pactado con el cliente y asumiendo riesgo y ventura de aquella.

Los titulares de establecimientos o locales comerciales e industriales y de oficinas y despachos abiertos al público y los profesionales que ejerzan su profesión conjuntamente con otros en régimen societario o bajo cualquier otra forma jurídica admitida en derecho no tendrán en ningún caso la consideración de trabajadores autónomos económicamente dependientes.

La realización de la actividad profesional del trabajador autónomo económicamente dependiente respecto del cliente ha de formalizarse obligatoriamente por escrito y ser registrado en la oficina pública correspondiente, sin que tal registro tenga carácter público, haciéndose constar expresamente la condición de dependiente económicamente respecto del cliente, así como las variaciones que se produzcan. El contrato se presume celebrado por tiempo indefinido, salvo que las partes hubiesen fijado una duración o un servicio determinados. Las características del contrato de los trabajadores económicamente dependientes y del registro en el que deberán inscribirse los mismos, así como las condiciones para que los representantes legales de los trabajadores tengan acceso a la información de los contratos que su empresa celebre con estos trabajadores autónomos se han fijado en el Real Decreto 197/2009.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Los consejeros o administradores de sociedades mercantiles capitalistas en los términos de la disposición adicional vigesimoséptima de la LGSS, que establece que estarán obligatoriamente incluidos en este Régimen Especial quienes ejerzan las funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de aquella. Se entenderá, en todo caso, que se produce tal circunstancia, cuando las acciones o participaciones del trabajador supongan, al menos, la mitad del capital social.

  Se presumirá, salvo prueba en contrario, que el trabajador posee el control efectivo de la sociedad cuando concurran algunas de las siguientes circunstancias:

  – Que, al menos, la mitad del capital de la sociedad para la que preste sus servicios esté distribuido entre socios, con los que conviva, y a quienes se encuentre unido por vínculo conyugal o de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado.
  – Que su participación en el capital social sea igual o superior a la tercera parte del mismo.
  – Que su participación en el capital social sea igual o superior a la cuarta parte del mismo, si tiene atribuidas funciones de dirección y gerencia de la sociedad.

  En los supuestos en que no concurran las circunstancias anteriores, la Administración podrá demostrar, por cualquier medio de prueba, que el trabajador dispone del control efectivo de la sociedad.

  No estarán comprendidos en el sistema de la Seguridad Social los socios, sean o no administradores, de sociedades mercantiles capitalistas cuyo objeto social no esté constituido por el ejercicio de actividades empresariales o profesionales, sino por la mera administración del patrimonio de los socios.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Cuadros-resúmenes de la inclusión de socios, consejeros y administradores de sociedades mercantiles capitalistas y de personal de alta dirección

Cuadro 1. **Socios trabajadores de sociedades mercantiles capitalistas**

Régimen General	• Cuando no sean administradores sociales. • Cuando sean administradores pasivos o consejeros no ejecutivos. En ambos supuestos se exige que no posean un control efectivo, directo o indirecto, de la sociedad.
Régimen General (sin desempleo y FOGASA)	• Cuando el socio trabajador sea administrador activo o consejero ejecutivo retribuido siempre que no posea el control efectivo de la sociedad.
RETA	• Cuando posean un **control efectivo** de la sociedad: – En todo caso, cuando su participación en el capital social sea igual o superior al 50 por 100. – Se presume *iuris tantum* el control efectivo en los siguientes supuestos: - Participación en el capital social del 33,3 por 100 o superior. - Participación en el capital social del 25 por 100 o superior, si tiene atribuidas funciones de dirección y gerencia de la sociedad (administrador activo o alto directivo). - Sociedades participadas por la familia si, en su conjunto, posee la mitad o más del capital social. – Cuando la Administración demuestre, por cualquier medio de prueba, que el trabajador posee un control efectivo de la sociedad.
Exclusión del sistema	• Cuando el objeto de la sociedad sea la mera administración del patrimonio de los socios, sean o no administradores.

Cuadro 2. **Socios no trabajadores de sociedades mercantiles capitalistas**

Exclusión del sistema	• Los socios capitalistas con control o sin control de la sociedad, que únicamente perciben los rendimientos de sus acciones o participaciones.
Régimen General (sin desempleo y FOGASA)	• Si es administrador activo retribuido por el cargo, siempre que no posea el control efectivo de la sociedad.
RETA	• Si es administrador activo retribuido por el cargo y posee el control efectivo de la sociedad (por su participación del 25% o superior o bien mayoritaria a través de familiares hasta el segundo grado con los que conviva).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Cuadro 3. **Trabajadores no socios de sociedades mercantiles capitalistas**

Régimen General	• Trabajadores no socios con relación laboral ordinaria o especial.
Régimen General (sin desempleo y FOGASA)	• Trabajadores no socios con relación laboral ordinaria o especial, que sean además administradores activos sin control efectivo de la sociedad.
RETA	• Trabajadores no socios con relación laboral ordinaria o especial, que posean el control efectivo de la sociedad a través de familiares socios con los que convivan que tengan la mitad o más del capital social.

Cuadro 4. **Administradores de sociedades mercantiles capitalistas**

<table>
<tr><td rowspan="2">Administradores activos o consejeros ejecutivos</td><td>Régimen General (sin desempleo y FOGASA)</td><td>Sin control efectivo de la sociedad y retribuidos:
• Por el desempeño del cargo.
• Por su condición de trabajadores por cuenta de la sociedad.</td></tr>
<tr><td>RETA</td><td>Con control efectivo de la sociedad:
• Por su participación igual o superior al 25 por 100 del capital.
• A través de familiares hasta el segundo grado con los que conviva y posean la mitad o más del capital social.</td></tr>
<tr><td>Administradores pasivos o consejeros no ejecutivos</td><td colspan="2">Están excluidos del sistema de la Seguridad Social por esta condición, al no realizar una actividad profesional relevante a título lucrativo (funciones consultivas o de asesoramiento).</td></tr>
</table>

Cuadro 5. **Personal de alta dirección**

Régimen General	• Cuando no sea administrador social. • Cuando sea administrador pasivo o consejero no ejecutivo (funciones consultivas y de asesoramiento). En ambos supuestos se exige que no posean un control efectivo, directo o indirecto, de la sociedad.
Régimen General (sin desempleo y FOGASA)	• Cuando sea además administrador activo o consejero ejecutivo y no posea el control efectivo, directo o indirecto, de la sociedad.

.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...	
RETA	• Cuando sea además administrador activo o consejero ejecutivo y posea el control social: – Por su participación igual o superior al 25 por 100 del capital. – A través de familiares hasta el segundo grado con los que conviva y posean la mitad o más del capital social.

- Aquellos otros grupos de trabajadores que para el ejercicio de su actividad profesional necesiten integrarse en el colegio o asociación profesional respectiva.
- Socios de sociedades laborales:
  - Régimen General:
    - Cuando no sean administradores sociales.
    - Cuando sean administradores pasivos o consejeros no ejecutivos (funciones consultivas y de asesoramiento).
  - Régimen General (sin desempleo ni FOGASA): cuando sean además administradores activos o consejeros ejecutivos retribuidos por el desempeño del cargo.
  - RETA: cuando su participación en el capital social, junto con la participación que posean los parientes hasta el segundo grado con los que conviva, alcance o supere el 50 por 100, salvo que acredite que el ejercicio del control efectivo de la sociedad requiere el concurso de personas ajenas a las relaciones familiares.

Cuadro 6. **Socios trabajadores de sociedades laborales**

Régimen General	• Cuando no sean administradores sociales. • Cuando sean administradores pasivos o consejeros no ejecutivos (funciones consultivas y de asesoramiento).
Régimen General (sin desempleo y FOGASA)	• Cuando sean además administradores activos o consejeros ejecutivos, retribuidos por el desempeño del cargo.
	.../...

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

.../...	
RETA	• Cuando su participación en el capital social junto con la de sus parientes hasta el segundo grado con los que conviva alcance o supere el 50 por 100, salvo que acredite que el ejercicio del control efectivo de la sociedad requiere el concurso de personas ajenas a las relaciones familiares.

Para concluir, téngase en cuenta que están excluidos de este Régimen Especial los trabajadores por cuenta propia o autónomos cuya actividad como tales dé lugar a su inclusión en otro régimen de la Seguridad Social (por ejemplo, en el Régimen Especial del Mar). Sin embargo, la inclusión obligatoria en el Régimen Especial no queda afectada por la realización simultánea de otras actividades, por cuenta ajena o propia, que den lugar a la inclusión en alguno o algunos de los restantes regímenes de la Seguridad Social.

4. TRÁMITES A REALIZAR PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA

4.1. ANTE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (TGSS)

4.1.1. Régimen General

4.1.1.1. Inscripción de empresa

Requisito previo e indispensable a la iniciación de las actividades como empresario. Ha de hacerla el empresario y a su nombre antes de llevar a cabo contrataciones.

Precisiones

A efectos de si procede o no la obligación de inscribirse, se considera empresario, aunque su actividad no esté motivada por ánimo de lucro, a toda persona física o jurídica, pública o privada, a la que presten sus servicios, con la consideración de trabajadores por cuenta ajena o asimilados, las personas comprendidas en el campo de aplicación de cualquier régimen de los que integran el sistema de la Seguridad Social.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En el acto de formular la inscripción, el empresario deberá hacer constar la entidad gestora y/o la entidad o entidades colaboradoras (Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social) por las que se opta, tanto para cubrir los riesgos profesionales como para cubrir la prestación económica de la incapacidad temporal por contingencias comunes de los trabajadores a su servicio.

El empresario que se asocie a una mutua deberá proteger en la misma entidad a la totalidad de sus trabajadores correspondientes a centros de trabajo situados en la misma provincia, siempre que esta se encuentre comprendida en el ámbito territorial de la mutua.

La solicitud de inscripción del empresario y de la opción antes vista se realiza por el empresario en la Dirección Provincial de la TGSS o Administración de la misma en cuyo ámbito territorial radique el domicilio del mismo.

Precisiones

Se entenderá por domicilio del empresario, a estos efectos, salvo comunicación o prueba en contrario, el que figure en la solicitud de apertura de cuenta de cotización, entendiéndose que es donde radica la efectiva gestión administrativa y dirección de la explotación, industria o negocio de la empresa.

La solicitud se realizará en modelo oficial, TA. 6 (sobre la documentación que deberá acompañarse, véase la página web www.seg-social.es).

La inscripción del empresario se practicará en el propio acto de presentación de la solicitud, siendo competente para resolver la Dirección Provincial de la TGSS o la Administración de la misma en cuyo ámbito territorial radique el domicilio del empresario.

Mediante el acto administrativo de inscripción, la TGSS asignará al empresario un número único de inscripción para su individualización en el respectivo régimen del sistema de la Seguridad Social, que será considerado el primero y principal código de cuenta de cotización y al mismo se vincularán todas aquellas otras cuentas de cotización que puedan asignársele en la misma o distinta provincia.

Si un empresario tiene varios centros de trabajo en una misma provincia y dedicados a la misma actividad, habrá una cuenta de cotización para todos ellos.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

Supuestos de asignación de cuentas de cotización distintas a la principal

- Si un empresario tiene varios centros de trabajo, en la misma provincia y dedicados a actividades diversas, cada centro tendrá una cuenta de cotización.
- Si un empresario tiene varios centros de trabajo en distintas provincias, se dediquen o no a la misma actividad, tendrán distinta cuenta de cotización.
- Cuando el empresario tenga trabajadores que, por estar excluidos de algunas situaciones o contingencias protegidas, deban cotizar de distinta forma, deberá pedir una o varias cuentas de cotización para cada modalidad de cotización.
- Cuando, a petición razonada del empresario, este quiera individualizar a un colectivo concreto de trabajadores.

4.1.1.2. Afiliación al sistema y alta en el Régimen General de la Seguridad Social

Mediante el acto administrativo de afiliación, la TGSS reconoce la condición de incluida en el sistema de la Seguridad Social a la persona física que por vez primera realiza una actividad determinante de su inclusión en el ámbito de aplicación del mismo.

Es obligatoria para todos los trabajadores que estén incluidos en el sistema de la Seguridad Social, a efectos de la modalidad contributiva, es única para todos los regímenes y es vitalicia.

Precisiones

El trabajador es afiliado cuando comienza su vida laboral y es dado de alta en su primera empresa. Si cesa en esta, será dado de baja, pero continuará afiliado. Si entra en otra empresa, esta formulará el alta pero no tendrá que afiliar, puesto que ya se hizo.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Las formas de promover la afiliación son las siguientes:

- **A instancia del empresario:**
  - Obligación. Los empresarios están obligados a solicitar la afiliación a la Seguridad Social de los trabajadores a su servicio, a no ser que estuvieran ya afiliados con anterioridad.
  - Lugar. Dirección Provincial de la TGSS o Administración de la misma en la provincia en que esté domiciliada la empresa en que preste servicios el trabajador.
  - Modelo oficial (véase www.seg-social.es).
  - Plazo. Con carácter previo al comienzo de la prestación de servicios por el trabajador por cuenta ajena.

Precisiones

Variación de datos

Los datos facilitados al practicarse la afiliación que, por cualquier circunstancia, experimenten variación serán comunicados por el empresario y, en su caso, por el trabajador interesado a cualquier Dirección Provincial de la TGSS o Administración de la misma, dentro de los seis días naturales siguientes a aquel en que la variación se produzca y mediante el modelo oficial, TA.2/S.

Téngase en cuenta que, en el caso de producirse variaciones respecto de la entidad por la que se opta para la cobertura de las contingencias profesionales, deberán comunicarse con diez días naturales de antelación.

- **A instancia del trabajador.** Los trabajadores por cuenta ajena, cuyo empresario no cumpliere su obligación de afiliación, podrán solicitarla directamente a la TGSS en cualquier momento posterior a dicho incumplimiento. En estos casos, la Dirección Provincial de la TGSS dará cuenta a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social de las solicitudes, al objeto de su comprobación y aplicación de las sanciones correspondientes.
- **De oficio** por la Dirección Provincial de la TGSS o Administración de la misma cuando, como consecuencia de la actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, de datos obrantes en las entidades gestoras y servicios comunes de la Seguridad Social, o por cualquier otro procedimiento, se compruebe el incumplimiento de la obligación de solicitar la afiliación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Precisiones

Para la afiliación y el alta de los familiares del empresario que reúnan los requisitos exigidos para ser trabajadores por cuenta ajena, debe acompañarse una declaración del empresario y del familiar que confirme la verdadera condición de asalariados de dichos familiares, no exigiéndose cuando se trate de los hijos del trabajador autónomo menores de 30 años o mayores de esta edad que tengan especiales dificultades para su inserción laboral.

Respecto al alta en el Régimen General, es obligación del empresario y supone comunicar a la Dirección Provincial de la TGSS o la Administración de la misma en la provincia en que se encuentre abierta la cuenta de cotización del empresario al que presta servicios el trabajador por cuenta ajena, la iniciación de la prestación de servicios del trabajador, debiendo hacerlo con carácter previo al comienzo de esa prestación de servicios por el trabajador, sin que en ningún caso puedan serlo antes de los sesenta días naturales anteriores al previsto para la iniciación de la misma.

Precisiones

En los casos excepcionales en que no hubiere podido preverse con antelación dicha iniciación, si el día o días anteriores a la misma fueren inhábiles o si la prestación de servicios se iniciare en horas asimismo inhábiles, deberán remitirse, con anterioridad al inicio de la prestación de servicios, por telegrama, fax o por cualquier otro medio electrónico, informático o telemático, los documentos para el alta inicial o sucesiva debidamente cumplimentados o, si ello no fuere posible por no disponer de los modelos reglamentarios, se remitirán, asimismo con carácter previo y por dicho medio o cualquier otro procedimiento electrónico, informático o telemático, los datos que determine el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Reconocido el derecho de alta por la Dirección Provincial de la TGSS o Administración de la misma, esta expedirá los correspondientes justificantes, que deberán ser conservados por el empresario durante cuatro años.

Adviértase que de no solicitar en tiempo y forma la afiliación inicial, así como no comunicar en iguales términos el alta de cada trabajador, constituye una infracción grave, sancionable con multa entre 626 y 6.250 euros (RDLeg. 5/2000, de 4 de agosto).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

4.1.2. Régimen Especial de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos

4.1.2.1. Afiliación al sistema y alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos

El alta y, para los que no estuvieran afiliados anteriormente, la afiliación son obligatorias para todos los incluidos en el campo de aplicación del régimen y serán solicitadas ante las Direcciones Provinciales de la TGSS por los propios interesados.

Sujetos obligados a solicitar la afiliación y/o el alta:

- Los propios trabajadores autónomos.
- Los responsables subsidiarios (el trabajador autónomo titular de la actividad por los familiares incluidos en este Régimen Especial; las sociedades comanditarias y colectivas respecto a los socios y, en su caso, a las Cooperativas de Trabajo Asociado cuando se incluyan sus socios en este Régimen Especial).
- La Tesorería General de oficio, previa comprobación por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

El plazo para la afiliación y/o alta es de treinta días naturales siguientes al día en que concurran las condiciones de inclusión en el régimen.

Precisiones

Las afiliaciones y/o altas, iniciales o sucesivas solicitadas dentro de plazo, serán obligatorias y producirán efectos en orden a la cotización y a la acción protectora desde el día primero del mes natural en que concurran en la persona de que se trate las condiciones determinantes de su inclusión en este Régimen Especial.

Además, deberá tenerse en cuenta:

- En el supuesto de pluriactividad (realización simultánea de dos o más actividades que den lugar a la inclusión en este Régimen Especial), el alta, así como la cotización, serán únicas, debiendo no obstante el trabajador declarar todas sus actividades en la solicitud de alta.
- La cobertura de la prestación económica por incapacidad temporal (IT) es obligatoria, para: los trabajadores de alta en el RETA, los TRADE y los que

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

desempeñen actividades en que la cobertura de las contingencias profesionales resulte obligatoria por su mayor riesgo de siniestralidad; y es opcional para los autónomos con derecho a la prestación por IT en otro régimen del sistema en el que también se encuentren en alta en tanto se mantenga su situación de pluriactividad y para los agrarios por cuenta propia incluidos en el Sistema Especial.

- La cobertura de las contingencias de accidente de trabajo y enfermedades profesionales en este Régimen Especial es voluntaria, excepto para los TRADE y para aquellos que estén obligados a formalizar dicha protección por desempeñar una actividad profesional con un elevado riesgo de siniestralidad. Esta cobertura se llevará a cabo con la misma entidad, gestora o colaboradora, con la que se haya formalizado la cobertura de la IT.

Precisiones

Téngase en cuenta que vinculada a la cobertura dispensada por las contingencias profesionales se encuentra la prestación por cese de actividad a la que tendrán derecho los autónomos en las condiciones y con los requisitos establecidos en la Ley 32/2010 y en el Real Decreto 1541/2011, de 31 de octubre, dictado en su desarrollo.

Los efectos de las altas iniciales o sucesivas se producirán desde el primer día del mes natural en que concurran todas las condiciones, siempre que se haya solicitado en el plazo reglamentario.

Precisiones

Las solicitadas fuera del plazo reglamentario tendrán asimismo efectos desde el día primero del mes natural en que se reúnan los requisitos para la inclusión en este Régimen Especial, si bien en tales casos y sin perjuicio de las sanciones administrativas que procedan por su ingreso fuera de plazo, las cotizaciones correspondientes a periodos anteriores a la formalización del alta serán exigibles y producirán efectos en orden a las prestaciones una vez hayan sido ingresadas, con los recargos que legalmente correspondan, salvo que por aplicación de la prescripción no fueren exigibles dichas cuotas ni por ello válidas a efectos de prestaciones.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

4.2. ANTE LAS CONSEJERÍAS DE TRABAJO DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

4.2.1. Comunicación de apertura del centro de trabajo

El empresario deberá comunicar la apertura del centro de trabajo en el plazo de los treinta días siguientes a la unidad correspondiente de la comunidad autónoma (Dirección Provincial del Ministerio de Empleo y Seguridad Social para Ceuta y Melilla) –en el modelo oficial facilitado por estos organismos– quien ha de ponerlo en conocimiento de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social para que por esta se comprueben las medidas de seguridad y salud en el trabajo.

Precisiones

La Ley 25/2009 (de modificación de diversas leyes para su adaptación a la ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio) da la opción al empresario para que pueda efectuar la comunicación de la apertura del centro de trabajo con carácter previo o dentro de los treinta días siguientes.

Asimismo, en las obras de construcción incluidas en el ámbito de aplicación del Real Decreto 1627/1997 (por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción), la comunicación de apertura del centro de trabajo deberá ser previa al comienzo de los trabajos y se efectuará únicamente por los empresarios que tengan la condición de contratistas con arreglo a la indicada ley. El promotor deberá velar por el cumplimiento de la obligación impuesta al contratista.

4.3. ANTE LA INSPECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

4.3.1. Libro de Visitas

Hasta el día 29 de septiembre de 2013, fecha de entrada en vigor de la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización (BOE de 28 de septiembre) las empresas, ocuparan o no a trabajadores por cuenta ajena, estaban obligadas a tener un Libro de Visitas (modelo oficial) en cada centro de trabajo y permanen-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

temente a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y de los funcionarios técnicos habilitados para el ejercicio de actuaciones comprobatorias en materia de prevención de riesgos laborales. Dicha obligación se extendía, asimismo, a los trabajadores por cuenta propia y a los titulares de centros o establecimientos, aun cuando no empleen trabajadores por cuenta ajena, e independientemente del régimen de la Seguridad Social aplicable.

Excepcionalmente, de la obligación de disponer de un Libro de Visitas propio quedaban excluidas las empresas con centros de trabajo con permanencia inferior a treinta días y con seis o menos trabajadores a su servicio, utilizándose a tales efectos el del centro en que se encontrara domiciliada la empresa en la provincia correspondiente.

Asimismo, cuando se justificara la imposibilidad o extrema dificultad objetivas para que en cada centro de trabajo se dispusiera de un Libro de Visitas propio, los Jefes de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social podían autorizar la correspondiente excepción para el ámbito territorial de una misma provincia.

Cada ejemplar del Libro de Visitas era habilitado por el Jefe de la Inspección de la provincia en que radicara el centro de trabajo.

La tendencia general, en este ámbito y en los abordados en esta Unidad didáctica, a una gestión administrativa electrónica que lleva varios años promocionándose, cristalizó, por lo que al Libro de Visitas se refiere, en la Resolución de 25 de noviembre de 2008, de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (BOE de 2 de diciembre), permitiendo que las empresas y autónomos que debieran disponer del Libro de Visitas pudieran solicitar la sustitución del mismo en papel por el alta en la aplicación informática del Libro de Visitas Electrónico, debiendo ser autorizados por la Autoridad Central de la Inspección de Trabajo, en los términos y condiciones previstos en la resolución mencionada.

Pues bien, resulta preciso tener en cuenta que la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, introduce una modificación importante en este ámbito, puesto que, en la línea de liberar de cargas administrativas, se elimina la obligación de que las empresas tengan, en cada centro de trabajo, un Libro de Visitas a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. En su lugar, será la Inspección de Trabajo la que se encargue de mantener esa información a partir del Libro Electrónico de Visitas que desarrolle la Autoridad Central de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. A tal doble fin –liberar al empresario de cargas y atribuirlas al funcionario– se establece que:

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

> «La Autoridad Central de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social pondrá a disposición de las empresas, de oficio y sin necesidad de solicitud de alta, un Libro de Visitas Electrónico por cada uno de sus centros de trabajo, en el que los funcionarios actuantes, con ocasión de cada visita a los centros de trabajo o comprobación por comparecencia del sujeto inspeccionado en dependencias públicas que realicen, extenderán diligencia sobre tal actuación.» (art. 14.3 Ley ordenadora de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social al que se da nueva redacción por la Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización).

La Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización realiza una apuesta decidida por la gestión electrónica de toda la actividad ligada a las empresas, conteniendo –como acaba de indicarse– no meras declaraciones de intención sino mandatos de obligado cumplimiento. No obstante, su aplicación práctica exige periodos transitorios.

Esta consideración es predicable en todos los ámbitos afectados por esta importante ley –y ya mencionados en Unidades didácticas precedentes (mercantil, fiscal...)–, por tanto no iba a ser menos en el laboral. A este respecto, se recuerda poner en relación con los contenidos abordados en esta Unidad la modificación de la disposición adicional tercera del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (RDL 1/2010, de 2 de julio), relativa al DUE, definido como aquel documento en el que se incluyen todos los datos referentes que, de acuerdo con la legislación aplicable, deben remitirse a los registros jurídicos y a las administraciones públicas competentes para, entre más, cumplir las obligaciones en materia tributaria y de Seguridad Social asociadas al inicio de la actividad de empresarios individuales y sociedades mercantiles, excluyéndose las obligaciones de tal naturaleza durante el ejercicio de la actividad.

Así las cosas, dado que para que el Libro de Visitas Electrónico pueda cumplir adecuadamente sus funciones se exige una reglamentación detallada, se delega en el Ministerio de Empleo, a través de una orden, tanto la determinación de los hechos y actos que deban incorporarse al mismo, los obligados, la forma de remisión a estos y los sistemas de verificación electrónica de su integridad, como el establecimiento de los supuestos excepcionados de su llevanza, el medio sustitutivo al mismo y el régimen transitorio de aplicación de esta medida.

Habrá que esperar, pues, al deseable desarrollo reglamentario. Hasta entonces se aconseja consultar con frecuencia la página web de la Inspección, en concreto la dirección http://www.empleo.gob.es/itss/web/Atencion_al_Ciudadano/LIBRO_VISITAS/index.html

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

UNIDAD DIDÁCTICA

8

CASOS PRÁCTICOS DE EMPRENDIMIENTO: DESDE LOS COMIENZOS HASTA LA APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

1. Introducción
2. Caso práctico número 1. Grupo Gestair: «la búsqueda incansable de nuevas oportunidades y la diversificación de actividades en el emprendimiento»
3. Caso práctico número 2. La Bruixa d'Or (la Bruja de Oro): «repartir ilusión por Internet»
4. Caso práctico número 3. SOFYTEC: «el sistema decisional de gestión de producción orientada al sector de la confección»
   - 4.1. La idea
   - 4.2. La empresa matriz
   - 4.3. El entorno y el sector
   - 4.4. El proyecto: presente y futuro
   - 4.5. Las dificultades
   - 4.6. El producto
   - 4.7. El equipo
   - 4.8. La innovación tecnológica
   - 4.9. Aportaciones del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Alcoy y el Proyecto de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica
5. Caso práctico número 4. Can Jordana: «del huerto a casa en un clic»
6. Caso práctico número 5. Centro de Estudios Financieros (CEF) y Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA): «génesis del CEF/UDIMA»

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

El objetivo de esta última Unidad didáctica es que el lector conozca de una manera práctica las claves del emprendimiento desde la perspectiva de varios casos. En ellos, se ha pretendido abarcar todos los sectores de la economía, desde la agricultura, a la industria y los servicios. También la aplicación de las nuevas tecnologías y las nuevas empresas de base tecnológica tienen cabida dentro de los casos que se exponen, así como la recopilación de una serie de aspectos que deben formar parte del espíritu emprendedor como instrumento primordial en la generación de nuevas empresas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

1. INTRODUCCIÓN

El del Grupo Gestair es el primero de los cinco casos prácticos que se ofrecen en esta Unidad didáctica. Entre las características más relevantes que se pueden encontrar en este caso destacan la búsqueda constante de nuevas oportunidades, incluso en diferentes actividades a las del núcleo central de negocio fundacional, y su preocupación por mejorar determinados aspectos sociales que atañen a toda la humanidad.

En el segundo caso, se expone cómo La Bruixa d'Or (La Bruja de Oro) ha conseguido con un negocio tradicional, como es la venta de lotería, transformarse de una empresa local en un empresa global, con la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas al comercio electrónico.

En tercer lugar, el caso de SOFYTEC es un ejemplo claro de cómo la empresa y la universidad pueden colaborar para mejorar y modernizar un sector tan necesitado de una mayor transferencia de conocimiento científico como es el industrial, mediante la creación de una nueva empresa de base tecnológica, cuyo *software* trata de mejorar la cadena de procesos de una empresa del sector de la confección.

Algo tan difícil como ser profeta en su tierra es lo que podemos observar en el caso número 4, en el que la empresa Can Jornada ha sido capaz de vender frutas y hortalizas a sus propios vecinos y a los de zonas muy cercanas a través del comercio electrónico, en una apuesta que puede solucionar algunos de los problemas de un sector tan necesitado de nuevas propuestas como es el agrícola.

En todos estos casos se pueden observar cuestiones singulares, pero subyacen en todos ellos una serie de conceptos que deben integrar el alma emprendedora y que aparecen recogidos a modo de conclusión final en el último caso del grupo de empresas CEF/UDIMA. A esta síntesis de virtudes emprendedoras, hay que unir la visión internacional del grupo hacia un mercado como el iberoamericano, que es el propiamente español.

Una vez explicadas brevemente las características básicas que configuran estos casos, a continuación se exponen los mismos siguiendo el orden indicado más arriba.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

2. CASO PRÁCTICO NÚMERO 1. GRUPO GESTAIR: «LA BÚSQUEDA INCANSABLE DE NUEVAS OPORTUNIDADES Y LA DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL EMPRENDIMIENTO»[1]

Buenos días a todos.

Me siento muy honrado por estar en este *I Congreso de Emprendedores* porque realmente sí que pienso que lo fui; sí fui un emprendedor. Os vengo a contar un poco la historia, sin muchos números, porque creo que no son necesarios. Lo que sí quería decir es que los grupos que fundé y que presido están en el sector, fundamentalmente, de la aviación y, en la actualidad, son varias compañías. Una de aviación ejecutiva, otra de aviación carguera –me refiero con aviones «grandes»–, otra de aviación de pasaje, otras de formación de pilotos profesionales y otra de mantenimiento de aviones.

Además de las unidades de negocio, que son realmente mi sueño, hay otro sueño, que es el de mi mujer, Pilar, relacionado con lo que ahora se llama «responsabilidad social, corporativa o empresarial», podéis llamarla como queráis. Es una pequeña fundación de la que os hablaré.

El sueño empezó en el jardín de la casa de mis padres. Yo estaba leyendo un tebeo y en él se veía un cajón atado con una cuerda a un automóvil y cientos de globos en un parque de niños. El cajón subía y flotaba porque los globos lo alzaban. Ese cajón, esa cosa que vi en el tebeo, después la construí en el jardín que os comentaba y ahí nació un poco mi vocación y mi interés por todo aquello que volaba. Dejó ver lo que quería ser: piloto. Mi padre era militar profesional del Ejército de Tierra y me insinuó que lo que tenía que hacer era ir a la Academia Militar del Aire en San Javier para hacerme piloto. Yo le dije que con un militar en casa ya era suficiente y no fui. Curiosamente, después estudié ingeniería aeronáutica en la Politécnica de Madrid y por oposición fui funcionario de carrera del cuerpo de ingenieros aeronáuticos del Ejército del Aire y, ¡mira tú por dónde!, tuve que vestir el uniforme militar que no había querido utilizar como piloto.

Así empezó realmente todo. Hoy, el grupo que presido factura aproximadamente 125.000.000 de euros, con un resultado de explotación, un EBITDA, de aproximadamente 6.000.000 de euros. Empleamos a más de 450 personas y tenemos 80 cosas que vuelan. Digo cosas que vuelan porque son 20 aviones en aviación ejecutiva, desde los peque-

[1] El caso que se presenta seguidamente ha sido adaptado de la ponencia «Emprendiendo el cambio, emprendiendo un sueño» que don Jesús Macarrón Gómez, presidente y socio fundador del Grupo Gestair impartió en el *I Congreso de Emprendedores de la Comunidad Autónoma de Madrid*, organizado por la Asociación de Emprendedores de la Comunidad Autónoma de Madrid (ASECAM) el 27 de abril de 2011.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

ños aviones de corto y medio radio, hasta los grandes transoceánicos, que son aviones pequeños si se comparan con los aviones al uso que todos conocéis. Además, tenemos 50 avionetas monomotores y bimotores en las escuelas de pilotos y 7 aviones comerciales en carga y pasaje. Actualmente volamos alrededor de 45.000 horas y transportamos unas 80.000 toneladas de carga. Y aquí se acaban las cifras, porque no es mi intención, como he dicho al principio, dar ninguna más.

Os quería contar una historia, quería compartir con vosotros este sueño que yo realicé, por supuesto no solo, y que empezó, como comentaba, con una oposición. Fui funcionario público destinado en Canarias, y allí empecé a realizar obras de infraestructura aeroportuaria en Gran Canaria. Veréis, a mí me han ocurrido cosas que creo que a casi todos los emprendedores nos sucede. Son esos pequeños milagros, esas cosas de libro que uno cree que nunca suceden. Pero suceden.

Cuando estuve en Canarias, había un programa de potenciación de infraestructuras aeroportuarias en el Sáhara, entonces español, y yo fui allí con mi mujer y con nuestro hijo recién nacido –yo tenía 25 años, Pilar 21, y el niño era un bebé–.

Nos fuimos a vivir a El Aaiún. En el Sáhara español había unos yacimientos de fosfatos, fosfatos de Bucraa, que eran los más importantes del mundo; estaban hacia el interior del desierto, muy lejos de la costa. Fosfatos de Bucraa también era una empresa del Instituto Nacional de Industria que tenía graves problemas para poder mantener personal trabajando en la mina, ya que era un sitio totalmente inhóspito. A la vista de esas dificultades, a un compañero y amigo mío piloto y a mí se nos ocurrió que podríamos intentar convencer a quien correspondiera de que había que construir una pista de vuelo en el yacimiento de Fosfatos de Bucraa y alquilar o comprar unos aviones para crear un puente aéreo directamente desde la mina hasta la isla de Gran Canaria. Esperamos a que apareciera el consejero delegado de esa sociedad, cuyo nombre es Martín Eyries –una de las últimas empresas que le he visto presidir ha sido Vallehermoso–. Él era un ejecutivo importante en este país y recibió a aquellos dos jóvenes que fueron a plantearle una solución al problema más grave que tenía. Como se dice ahora, «nos compró la idea» y, en lugar de ponerse la medalla, volver a Madrid y decir que se le había ocurrido a él –allí contaba con Iberia, con construcciones aeronáuticas, con aeropuertos nacionales, con aviación civil... y no nos hubiese necesitado a nosotros para nada–, nos dio dos meses para hacer algo que por primera vez escuché allí y que era realizar un *business plan*.

Aprendimos lo que era hacer un *business plan* y a los dos meses le presentamos un estudio concienzudo sobre cómo se podía hacer aquello con una pista de tierra natural en la mina, y con el alquiler o compra de cuatro o cinco aviones bimotores pequeños para ocho o nueve pasajeros para unir con un puente aéreo Fosfatos y Gran Canaria. Esto ocurrió hace treinta y tantos años. Este hombre, después de escucharnos, nos dijo que esta-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

ba de acuerdo con la idea y que daría instrucciones a su asesoría jurídica para preparar un contrato. Aquello fue un verdadero éxito, porque resolvimos un problema gravísimo. Utilizamos cuatro aviones Piper Navajo nuevos, con capacidad para ocho asientos de pasajeros más un piloto –hoy eso no habría sido posible, porque para realizar transporte público hacen falta al menos dos– y montamos un puente aéreo. Cada avión realizaba siete u ocho «saltos» diarios desde la mina hasta Gran Canaria y aquello cambió radicalmente el modus operandi de la mina. Ese fue, como digo, el primer éxito.

Pero después de los éxitos llegaron los fracasos. El primero sucedió cuando, unos amigos y yo, que es como se hacen estas cosas, pusimos en marcha una pequeña sociedad que se llamaba Aerocentro y adquirimos unos cuantos bimotores Cessna que al final tuvimos que vender; perdimos la señal y los depósitos porque los contratos no fructificaron. A partir de ahí, tuvimos que dejar el Sáhara español y vinimos a Madrid. Yo, por mi trayectoria allí, conseguí un destino privilegiado en la función pública y además tuve muchas oportunidades dentro del ámbito civil. En el año setenta y siete, entre unos cuantos amigos también, en una cafetería que todavía existe, fundamos Gestair. Empezamos cinco amigos, tres de ellos pilotos comerciales, haciendo consultoría –imaginaos qué consultoría y qué estudios de prefactibilidad hacíamos en esos tiempos– y vendiendo pequeñas avionetas monomotores y bimotores. Este comienzo ha desembocado hoy en la actividad de aviación ejecutiva que, en aquel tiempo, se denominaba aerotaxi, y en haber conseguido volar más de 200.000 horas con este tipo de aviación.

Lo hicimos como se hace siempre, con una cartera por el barrio de Salamanca buscando carteles de «se alquila oficina», comprando una máquina de télex –entonces las comunicaciones rabiosamente modernas eran telegráficas–, firmando 24 letras... Tuve que vender un automóvil precioso que había importado de Canarias porque no podíamos sufragar los gastos y además estuve un par de años apuntando en una libreta los salarios que devengaba pero que no podía cobrar.

El primer hito fue conseguir convencer a un grupo financiero de que la aviación ejecutiva no era un «lujo asiático», sino que era una herramienta estupenda, y adquirimos, en aquel tiempo, un Learjet 35A, que es un bimotor ejecutivo de muy alta *performance*. Para que os hagáis una idea, las cosas entonces eran diferentes. Por ejemplo, compramos una furgoneta para transportar a los pasajeros de nuestros aviones ejecutivos desde la terminal hasta los aviones y estuvo tres meses aparcada en el aeropuerto porque no fuimos capaces de conseguir la autorización –o no nos la quisieron dar–. Recuerdo anécdotas y situaciones bastante kafkianas; por ejemplo, un grupo de cuatro o cinco cazadores con escopetas, perros, munición... llegando a la T1 del aeropuerto de Madrid Barajas –que es por donde embarcábamos entonces–, y bajando escaleras, mecánicas y no mecánicas, hasta llegar a la plataforma de estacionamiento para transportarlos hasta el avión. Las cosas eran distintas.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Los socios se fueron cansando, unos se aburrieron y otros desistieron. Como ha dicho antes la consejera, los principios no siempre son fáciles. Yo diría que son bastante difíciles. Mis amigos y socios me fueron abandonando y las entidades financieras fueron tomando el control hasta llegar a un 65 por 100 –entonces yo tenía un 25%–. Al tomar el 75 por 100 decidieron cambiar de gestor, me sacaron a mí de la primera línea y colocaron a una persona aparentemente muy competente. Al año ya no pude más y decidí marcharme. No hubo ningún problema en valorar las acciones pero, al valorar mi puesto de trabajo, surgieron dificultades porque decían que ese IVA incluía el precio de las acciones. Entonces, lo que hice –y vuelvo a lo del libro y a lo que dice una expresión castiza de que «se nos aparece la Virgen de vez en cuando»–, yo, que no tenía un duro –recordad que mi padre era un militar profesional y ya sabéis los militares hace 30 años–, fue solicitarles algo que, como digo, era de libro. Ellos eran bancos, yo no tenía dinero, pero quería comprar una empresa; me lo prestaron y el milagro se produjo. Cuando los intereses estaban al 15-16 por 100 a mí me lo prestaron al 3 por 100. Y me lo prestaron al 3 por 100 porque algo me tenían que cobrar. Entonces todo cambió. Yo, que ya era feliz haciendo lo que hacía, empecé a serlo mucho más.

El segundo hito, muy importante en la aviación ejecutiva del Grupo Gestair, fue la incorporación del primer avión transoceánico, un Falcon 900. Aquello era otro mundo. Después del primer Learjet que os he comentado antes, empezaron a llegar más, como un antiguo Corvette usado de una compañía industrial muy importante de España. Después, los bancos Bilbao y Vizcaya se unieron en aquel tiempo para comprar otro avión. Hoy tenemos siete transoceánicos en la compañía de aviación ejecutiva y os puedo decir que son aviones que, con pocos pasajeros, porque un avión ejecutivo no transporta muchos, son capaces de volar a Buenos Aires o Tokio sin escalas. Esa es la aviación ejecutiva que seguimos haciendo hoy. Luego os contaré qué más cosas me pasaron y que demuestran que, a veces, como decía, «se aparece la Virgen»; a veces, hay suerte.

Un día, en *El País*, vi una fotografía de un bimotor español, un CASA 212, y pensé: «¿Quién estará volando esto? ¿El Ejército? ¿El Ministerio de Economía y Hacienda?» Porque el Ministerio de Economía y Hacienda estaba pensando hacer vigilancia marítima y represión contra el contrabando. Entonces llamé al Ministerio de Economía y Hacienda para preguntar quién se iba a encargar de ese avión. Me recibieron «como agua de mayo» y media hora después me estaban atendiendo allí. No sabían qué hacer con el avión que habían comprado porque no tenían una idea, un proyecto, ya que el Ejército del Aire, que se iba a encargar inicialmente, les había dejado empantanados. Entonces me encontré con algo, como decía antes, casi también de libro. El Ministerio de Economía y Hacienda encomendó la vigilancia marítima y la represión contra el contrabando –tabaco, vídeos, cocaína, marihuana...– a una compañía como Gestair, una compañía totalmente privada, lo cual fue verdaderamente un hito. Y nos lo encomendó durante 16 años. Posteriormente, ese trabajo lo realizaría el Ejército del Aire.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Llegamos a operar hasta seis CASA 212 de diferentes modelos, como un Piper Navajo –como aquellos con los que empecé en El Aaiún, en el Sáhara, transportando obreros de las minas– y tres helicópteros. Así que ese fue otro paso en la singladura de Gestair. También hicimos algo en lo que fuimos pioneros: transportar paquetería urgente. El primer transporte aéreo para DHL que hubo en la península ibérica lo hizo Gestair. Y lo hicimos de manera demencial, porque lo que hacíamos verdaderamente era volar los aviones ejecutivos de día y transformarlos después en «cargueros», quitándoles todos los asientos, todo el mobiliario, es decir, todo lo que lleva un avión ejecutivo, y, protegiéndolo como buenamente podíamos, todas las noches transportábamos a Bruselas la paquetería que nos encomendaba DHL. Ahí, como os decía, también somos pioneros.

A partir de ese momento, seguimos caminando por el ámbito aeronáutico y empezamos a hacer transporte público de pasajeros y de carga. Pusimos en marcha una compañía que se llamó Regional Líneas Aéreas, que fue una *joint venture,* 50-50 con un socio francés. Fue nuestra primera relación contractual con Iberia Líneas Aéreas de España porque hicimos algo también impensable: volar para Iberia con código de esta compañía. Era un transporte de pasajeros no rentable porque no volábamos en línea nacional, sino internacional, y, para que os hagáis una idea, mientras un Madrid-Vigo se cobraba a unas 8.000 pesetas, un Madrid-Oporto se cobraba a unas 30.000, cuando el tiempo de vuelo es mayor en el Madrid-Vigo. Hicimos todo el tráfico internacional, hasta el sur de Francia y Portugal, con aviones SAAB 340 turbohélices y, lamentablemente, mi socio francés, con el que os decía que tenía una sociedad 50-50, impidió que fuéramos los Air Nostrum de hoy, porque Iberia nos lo propuso a nosotros, pero él se negó; se negó a que los aviones llevaran ninguna identificación de Iberia ni por fuera ni por dentro y ahí acabó mi experiencia de transporte público con este socio, porque liquidé esa *joint venture*. Lo que hicimos fue transformar Regional Líneas Aéreas en una compañía que luego se llamó Cygnus. Me costó mucho trabajo conseguir que Iberia, que tenía una compañía con aviones DC8 transoceánicos, me vendiera sus aviones y firmara contratos de prestación de servicios con nosotros. Pero lo hicimos, así que lo que antes era transporte público de pasajeros con Regional Líneas Aéreas, ahora era transporte de carga con dos DC8; compramos uno más, más moderno, incorporamos dos Boeing 757 y, posteriormente, adquirimos dos Boeing 767 *wide-body* transoceánicos. Estamos transportando carga a Canarias, a Europa y, diariamente, al John Fitzerald Kennedy, en Nueva York, a Dubai y a Nueva Delhi. Eso es lo que hacemos en transporte público.

Posteriormente, hubo otra oportunidad. Os he hablado de sueños, de suerte, de oportunidades, de que «se apareció la Virgen», porque realmente creo que en el camino de una empresa esas cosas suceden y estoy aquí para contároslas y para que, si hay alguien que se anima, ayudarle. Otra oportunidad surgió también de una manera curiosa. En el Ejército del Aire tenían una unidad de Canadair CL-215 que extinguía incendios fores-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

tales –habéis visto los aviones, son rojos y amarillos, van a los pantanos o al mar, toman agua y apagan incendios–. Pensaron que había llegado el momento de sustituir los viejos aviones, que tenían motores de explosión, por modernos turbohélices pero, como no podían comprar el avión con turbohélice moderno, lo que hicieron fue sustituir los motores de explosión por turbohélices. De la flota de aviones que tenía, hubo cinco aviones que achatarraron porque no reunían las condiciones –la transformación y los motores turbohélice eran tan costosos que los achatarró–. Un día, un jefe del Estado Mayor dijo: «¿Y por qué no ponemos esto en vuelo? Ya que están ahí achatarrados, vamos a ver si alguien los quiere poner en vuelo como están, sin ponerles turbohélice».

Se puso en marcha un concurso público. De los otros aviones de extinción de incendios no sabíamos nada, pero el fabricante estaba en Canadá; contactamos con el operador más importante, que era Conair, hicimos una UTE y nos ayudaron a poner en marcha los aviones. Fue un trabajo de mantenimiento enorme que tardó seis o siete meses. «Civilizados» los aviones –eran militares, siempre lo habían sido; los requerimientos militares son distintos a los requerimientos civiles–, al final conseguimos ponerlos en vuelo y ¡mira tú por dónde! Conair dijo: «Estos aviones están en vuelo». Y el Ejército del Aire dijo: «¿Por qué no sacamos un concurso para que alguien los opere?». Y así fue como, otra vez, Gestair tuvo la suerte y la oportunidad de encontrarse inmerso en la operación de cinco aeronaves CL-215 canadienses, anfibios. Después de eso, empezamos más cosas. En Italia, por ejemplo, la extinción de incendios la hacía Alitalia, que tenía aviones como esos. Se los compramos y, además, empezamos a comprar monomotores de alta *performance* que se llaman Air Tractor, también canadienses, y creamos realmente una gran compañía, que se llamaba Cegisa (Compañía General de Extinción de Incendios Forestales) y que fue realmente muy exitosa hasta que un error mío –porque también se cometen muchos– me hizo pensar en un momento determinado que las sinergias eran pocas. Estos aviones tenían unos motores de los años cuarenta, y estaban volando; previamente los había equipado un poco pensando en las dificultades que íbamos a tener para obtener intereses de la compañía. Entonces, se acabó Conair porque, como digo, pensé que tenía pocas sinergias.

Después, empezamos a alejarnos de la aeronáutica y, como yo había trabajado en infraestructura aeroportuaria en mi época canaria, monté una minipromotora inmobiliaria que fue muy bien; me divertí mucho con ello, me gustaba mucho la obra, la construcción, fundamentalmente la residencial, aunque también la social, y no os cuento cómo está la minipromotora inmobiliaria hoy... absolutamente al borde del concurso. No hay concurso, pero las cosas han ido tan mal en el sector que hay algo que no funciona. Es una pena porque, recordad, yo no tenía dinero, nunca lo tuve, porque invertí lo que ganaba; invertí mucho y ahí está todo el beneficio que hemos obtenido en los diez años de funcionamiento y me temo que ahí se va a quedar.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Después, no me preguntéis el porqué, participamos en una cadena muy importante de cines, CineBox, y llegamos a tener casi un 30 por 100. Tenemos cientos de pantallas en España, en muchas capitales de provincia. Salí de este negocio también porque mis socios querían invertir en América Latina y a mí me pareció que montar cadenas de cine era un poco complejo –como sabéis tienen siete u ocho pantallas– y lo dejé.

En el ínterin me volvieron a ocurrir otra vez esas cosas que ocurren en las compañías. Un día, uno de los directivos, en un comité de elección, me habló de un fabricante de automóviles que servía un coche llamado Smart, que era algo nuevo, no era un coche más. Yo le dije que se olvidara, que mi vocación no era vender coches. Pero insistió e insistió diciendo que se trataba de Mercedes-Benz con Hyatt, el fundador de la empresa de los famosos relojes Swatch, y que iban a hacer algo, un concepto distinto de movilidad. Le autoricé para que fuera a Alemania y asistiera a una reunión. A partir de ahí, se repitieron varias más. Cuando aquello iba a ser una realidad, la situación era la siguiente: Madrid, la capital de España, tenía un montón de industrias dedicadas a la automoción; todas trabajaban para fabricantes con fortísimas representaciones aquí y todas estaban interesadísimas en vender los Smart y distribuirlos en la Comunidad de Madrid y en el resto de España. Pero, ¡mira por dónde!, a los alemanes les caímos bien porque era Gestair una empresa de aviación ejecutiva que, como tinte especial, ofertaba un artículo de elevado precio, y empezaron a mirarnos con buenos ojos. El Instituto Gallup nos hizo entrevistas, nos marearon mucho, pero la cosa funcionó. Empezamos a adelantar a gente que vendía automóviles desde hacía muchísimos años, nosotros, que sabíamos del negocio de los automóviles lo mismo que de submarinos, es decir, nada absolutamente.

Me apoyé mucho en los alemanes, les caímos simpáticos. Al final quedamos dos empresas en la Comunidad de Madrid. Se habían acabado las concesiones; fueron a concurso público internacional. El logo se puede ver todavía; está en la carretera de Burgos, frente a la Moraleja. Tiene una torre extraña donde están los cochecitos y el edificio es octogonal. Se hicieron ciento y pico edificios iguales para toda Europa dependiendo de la importancia del país. En España se diseñaron dos. Uno se lo quedó el Grupo Itra, de mi amigo Moisés, ya fallecido, y el otro se lo adjudicaron a Gestair. Me encontré con que, nada más y nada menos, iba a representar, importar y distribuir vehículos Smart en la Comunidad de Madrid al 50 por 100 con otra empresa que sabía muchísimo de automoción.

La noche anterior a firmar los contratos en Alemania, me llamó Moisés para decirme que eso de comprar un solar e invertir aquí 500.000.000 que no, que metía los cochecitos donde tenía los Mercedes y que si les gustaba bien y si no, también. Y a los alemanes no les gustó. Entonces empezaron a buscar otra empresa en la zona norte de Madrid, en la zona sur... y, otra vez, el milagro. Les dije: «¿Para qué vais a contratar a otro y revisar otra concesión? Dádmelo a mí. Si al cabo de un año vemos que vendemos coches por encima de tal número, yo me comprometo a comprar otro solar y edificarlo». Y les

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

convencí. Una vez más les convencí y me encontré al frente de un grupo, fundamentalmente aeronáutico, como importador y distribuidor en exclusiva de vehículos Smart. Fue un sueño. Vendimos coches «como churros». Durante seis o siete años vendimos muchísimos automóviles. Cuando cambió la ley, pensé que esto no tenía sentido y que cualquiera podía tener un establecimiento y vender el Smart. Entonces hice algo que también me salió bastante bien y que fue traspasarle todo el personal a Mercedes-Benz y alquilarle el edificio. Se lo quedaron y desde entonces ha ido hacia donde ha querido; se ha caído completamente, hasta el punto de que Mercedes-Benz ha dejado de vender en ese centro y ya no hay coches Smart ahí.

Otra cosa más relacionada con este tema del emprendimiento. Nos metimos en restauración; pusimos en marcha un restaurante en Barajas, sencillamente porque la oferta gastronómica donde estábamos nosotros era tan escasa que pensamos que podía haber negocio. Así que arrancamos un restaurante que al final hemos traspasado.

Siguiendo con el sector aeronáutico, hemos crecido mucho mediante adquisiciones. Adquirimos una compañía que se llamaba Audeli, que se dedicaba a la aviación ejecutiva, y que después ha volado siete Boeing 757 y cuatro Airbus 340 de largo radio para Iberia. Hemos sido y seguimos siendo un socio y un colaborador honesto y leal para la compañía Iberia. También mediante adquisiciones entramos en escuelas de formación de pilotos tanto en España, en Madrid, como en Portugal, en las Cascais, y formamos pilotos profesionales. Luego compramos una pequeña empresa de aviación ejecutiva, Sky Services. Como dije, se trata de crecimiento a través de adquisiciones. También hemos crecido orgánicamente, como es obvio, pero sin comprar nada, porque sabemos bastante como para hacer consultoría aeronáutica y pusimos en marcha Jetplan Consulting.

Hemos puesto en marcha también, aprovechando los conocimientos sobre las decisiones de compra de partes y piezas, una compañía que se llama Europarts. También, una compañía que ahora empieza a hacer mantenimiento de aviones comerciales y hemos conseguido que Iberia, que es el sexto mantenedor de aviones del mundo, se una a nosotros (el 50% pertenece a la compañía Iberia). Esto es lo que hemos hecho, tanto mediante adquisiciones como mediante crecimientos orgánicos.

Esta, como sabéis, es una empresa familiar que yo fundé, y he mantenido el control total del 100 por 100 del grupo durante muchos años. Ahora tengo dos socios, uno es Iberia, en la parte de mantenimiento y el otro ACS, en la parte de aviones comerciales. Empezamos a profesionalizar la empresa familiar en el año 2006 contratando a High Group para temas de personal, a Boston Consulting para temas estratégicos, a Audeli Air para temas de imagen, a All for One para la comunicación. Es decir, «nos hicimos mayores». Era lo que yo llamaba, y sigo llamando, «la época saudí», cuando todo nos

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

iba muy bien, ganábamos mucho dinero, crecíamos con dos dígitos y el que no crecía con dos dígitos parecía tonto. Esa era la época del crecimiento y de utilizar todas estas herramientas que teníamos pero que eran carísimas. En esa época formulamos también el primer plan estratégico, en 2007. En ese mismo año, cambiamos un poco la imagen, la marca y agrupamos todas las compañías; ahora todo es Gestair –Gestair Airline Training, Gestair Comercial, Gestair Private Aviation, Gestair Maintenance...–. Todo ha cambiado.

En 2009 llegó la crisis, como todos conocéis muy bien. De facturar más de 200.000.000 de euros en aquel momento, hemos pasado al orden de los 125 y, de tener 730 empleados, hemos pasado a menos de 400. Habíamos comenzado ya la internacionalización –estamos todavía en ello–. La situación, como sabéis, es tremenda, y afortunadamente los bancos a los que debíamos dinero han creído en nosotros y tenemos un horizonte «despejado», lo despejado que uno puede estar en situaciones como la que vivimos.

Os comenté al principio que todo lo anterior había sido un sueño. El de mi mujer ha sido esa pequeña fundación, Magdala, cuyo motor ha sido ella. Empezó como empieza uno cuando es niño y va poniendo monedas en los cepillos de las iglesias, y cuando uno es mayor aporta algún dinero y ayuda en algunos proyectos de obra social, fundamentalmente aquí. Un día descubrimos la pobreza del mundo; la descubrimos en la Amazonia peruana y en otras partes de América del Sur. Hemos ayudado en algunas misiones concretas a través de Magdala pero, fundamentalmente, lo que cambió todo en la fundación fue un encuentro accidental con Muhammad Yunus, el que fue el presidente del Grameen Bank, el banco de los pobres. Ahora está bastante en entredicho. Yo lo conozco bastante bien; creo que ahí ha habido mucha política, porque este hombre se equivocó hace algunos años e intentó formar un partido político, que preside en Bangladés, y ahí es donde creo que se equivocó, pero queda su obra.

Cuando conocimos a Yunus, Pilar, desde Magdala, le invitó a Madrid para dar una conferencia y, aunque mi inglés es como mi apellido, macarrónico, y el de Pilar es peor, nos cautivó. Lo que hacía Yunus dando microcréditos a mujeres absolutamente pobres y analfabetas nos cautivó. Nos invitó a ir a Bangladés para que viéramos lo que hacía y estuvimos ocho o nueve días –os quiero decir que Bangladés es un país que tiene ciento y pico millones de habitantes en una superficie como Andalucía–. Fuimos allí –por cierto, he de decir que, aparte de llevar sacos de dormir, nos llevamos hasta el papel higiénico de Madrid porque nos lo recomendaron– y estuvimos viendo lo que se hacía. Y lo que se está haciendo es dar microcréditos en Tanzania y en Senegal. Os voy a decir una cosa: con lo que es un microcrédito, que son 100 dólares (escasamente setenta y tantos euros, que es lo que cuesta comer en un buen restaurante por persona), sacamos de la pobreza a una familia completa. Damos microcréditos, sobre todo, a mujeres, porque los varones lo gastan en vino o en comprar una moto y las mujeres no, porque se lo gastan en sus hijos, en educación y en alimentación.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

A mí, en el ámbito aeronáutico se me conoce un poco en este país por lo que he hecho en aviación, y me gustaría que se me conociera algún día por lo que Pilar ha hecho en Magdala y por ser su marido. Damos microcréditos a mujeres absolutamente pobres, analfabetas; por lo tanto, no hay documentos, prestamos el dinero y a las dos o tres semanas empiezan a devolverlo con intereses, por supuesto. No estamos regalando nada. Es un préstamo con interés porque tenemos una estructura en Tanzania y otra en Senegal que, obviamente, hay que mantener. Os puedo poner un par de ejemplos. En Senegal visité una cantera a cielo abierto. Allí se dinamitan bloques; pasaron de romperlos a martillazos a obtener la grava que necesitan para la construcción.

Una de las mujeres a la que le dimos un crédito de 100 dólares lo utilizó para comprar un bloque de piedra y contratar a un par de «machacas» para que hicieran lo que ella hacía antes: clasificaba la piedra, la transportaba, la vendía... Es un pequeño negocio que la ha sacado de la más absoluta miseria a ella y a los cuatro o cinco hijos que tiene. Hemos dado microcréditos a personas discapacitadas. Imaginaos lo que es una mujer sorda en la Tanzania profunda; es casi como un animal o una albina.

Hay otras mujeres que utilizan los 100 dólares para comprar carbón vegetal y venderlo. Cuando preguntas, a través de los intérpretes, si están contentas, una dijo una vez que la mayor satisfacción para ella era que sus hijos ya no se quejaban de la barriga porque ya tenían qué comer. Y otra, que había sido mendiga –imaginaos una mujer pobre, analfabeta, mendiga en un sitio como ese–, que desde que nosotros le habíamos dado esa oportunidad las mujeres de su entorno le permitían sentarse con ellas y compartir charlas.

Eso es Magdala. Pero llegó la crisis y se ha ido todo «a hacer puñetas». Se han acabado las subvenciones, las ayudas, y han empezado las dificultades.

Y poco más puedo contaros en cuanto a nuestro grupo. Antes todo era volumen y crecimiento y ahora es rentabilidad. Hemos terminado de diversificar en temas aeronáuticos; ahora seguimos el refrán «zapatero a tus zapatos», y estamos forzando mucho la internacionalización. Lo estamos consiguiendo.

Me queda solo una pequeña aventura por cumplir que es explotar en mi nombre y por mi cuenta una línea aérea porque, os voy a decir algo que os puede parecer una broma, para mí, tener un avión, mantenerlo, administrarlo, meter reestructuración, mantenimiento, *catering*, etc., es fácil. Tiene su dificultad, pero puede hacerlo casi cualquiera. Lo realmente difícil es llenarlo. Esa es la asignatura pendiente.

Os informo de que hay un pequeño vídeo, simplemente para que veáis reflejado ahí todo lo que os he contado. Quiero deciros a todos que los sueños se pueden hacer realidad. Si alguien tiene un sueño, tiene que intentar ir a por él. No es fácil, porque evi-

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

dentemente requiere mucho esfuerzo, salvar muchas dificultades, tener algo de suerte, aprovechar las oportunidades. Yo he creído en él. Si alguien realmente siente que quiere hacer algo, si quiere hacerlo, realmente tiene que luchar por hacerlo.

Os agradezco muy sinceramente esto; no sé si os habré aburrido mucho. He intentado no dar muchos números, prácticamente ninguno, os he contado mi historia y os he dicho cómo materialicé ese sueño que empezó con la caja de madera y con los globos.

Gracias a todos por estar aquí y buenos días.

3. CASO PRÁCTICO NÚMERO 2. LA BRUIXA D'OR (LA BRUJA DE ORO): «REPARTIR ILUSIÓN POR INTERNET»[1]

Llega un *e-mail* con el título «El Gordo se vende aquí». El producto se llama «El Saco de Oro», cuesta 100 euros y consiste en un paquete de participaciones en 400 décimos diferentes de la lotería nacional. La oferta corresponde a Lotonet, proveedor de apuestas *on-line* de una pequeña administración, en un pequeño pueblo de 1.500 habitantes en el Pirineo catalán. ¿Les suena... La Bruja de Oro?

Bueno, hablamos de una administración pequeña únicamente en metros cuadrados, porque es la que más vende en España con diferencia, más que todas las Islas Canarias, Galicia, o La Rioja, Navarra y Cantabria juntas. Su facturación en 2008 superó los 110.000.000 de euros, más del 85 por 100 de los cuales se venden por Internet. A pesar de ser un negocio con más de 10.000.000 de clientes, La Bruixa d'Or –nombre original, en catalán– invierte año tras año en el mundo virtual para seguir siendo líder no solo de las apuestas en Europa, sino en el mercado del comercio electrónico mundial.

A pesar de volar por la red a ritmos inalcanzables para cualquier competidor, cuando Xavier Gabriel, propietario y fundador, abre el establecimiento cada día a las nueve y media de la mañana, ya le está esperando una larga cola de clientes. Acuden a este pueblo como auténticos peregrinos a la búsqueda de la suerte, aunque Gabriel prefiere decir que lo que vende es «ilusión y optimismo». Efectivamente: la ventanilla de la administración reparte ilusión y optimismo a 20 euros el décimo, a unos clientes que no solo compran para ellos, sino para multitud de amigos, familiares, vecinos y conocidos.

[1] El caso que se expone a continuación ha sido extraído del documento «La pyme y el comercio electrónico. 20 casos de éxito liderados por las pymes españolas», en el que Daniel Sala (E2S Produccions) ha expuesto el caso de la empresa La Bruixa d'Or.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

¡Más de 5.000.000 de décimos cada año! Sort está lejos de casi todo el mundo, y vale la pena aprovechar el viaje de alguien de confianza para encargarle una dosis de fortuna. En un día normal, pueden pasar por la administración de Sort –curiosamente en el número 13 de la Avenida Generalitat– un millar de personas.

Evidentemente, durante los fines de semana de noviembre y diciembre, la media se triplica. Xavier Gabriel se muestra satisfecho del triunfo de su negocio en Internet, pero también orgulloso de que, a pesar de lo fácil que es comprar a distancia, cada día se acumulen mayores colas en su único establecimiento físico, a tres horas en coche desde Barcelona o Zaragoza.

Cuatro personas despachan de cara al cliente a un ritmo vertiginoso, sin descanso, aunque para cantidades importantes los ingresos llegan directamente por la red a través de los bancos. De todos modos, a los conocidos de reservas importantes se les invita a pasar y a ser atendidos personalmente por Xavier o por su esposa, Rosa Galí, que es a la vez la titular del negocio. «¡La cola real es muy real! Y los que compran en la red, bromea Xavier Gabriel, ¡serían la muralla perfecta para que nadie cruzara el Pirineo!».

Lo que sin duda no pueden hacer los clientes *on-line* es el ritual más sagrado en Sort: frotar sus décimos en la nariz de la estatua de la Bruja que preside el comercio, pero el próximo año nos dará la sorpresa de cómo tener los décimos frotados vía *on-line*. El lotero más famoso del mundo insiste en que «las colas delante de la administración son marketing sin coste alguno. Está claro que agradecemos enormemente a todo el que hace un esfuerzo para acercarse hasta Sort, porque, gracias a eso, los futuros compradores entran en un mundo de magia, ilusión y alegría. Es fantástico ver amigos y clientes esperando su momento para comprar su décimo con una actitud positiva, incluso tras la espera con un bocadillo en las manos, para no perder su turno, y lo mismo se contempla en las mesas de los restaurantes, que se turnan para acudir a la compra de loterías para los suyos, para sus comercios o para sus empresas».

La ilusión, o la suerte, no se vende únicamente en forma de décimo. En la web de la Bruja de Oro podemos encontrar combinaciones personalizadas, modernas, adaptadas a todos los bolsillos y gustos. Puestos a crear historias de las que ilusionan al cliente, los otros juegos de la Lotería Nacional están tutelados por los padres de la Bruja. Incluso tenemos la posibilidad de descargarnos, de forma totalmente gratuita, todas las ofertas y novedades de la web, entre ellas innovadores salvapantallas, fondos y mp3 para ordenador y móvil. El objetivo de este *merchandising* virtual es el de llevar la marca de La Bruja a todos los rincones, y para eso no hay nada mejor que ocupar todas las pantallas del mundo.

Fruto del camino recorrido en materia de comercio electrónico, La Bruixa d'Or ha repartido grandes premios por la red, algunos de ellos vendidos íntegramente *on-line*. De

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

hecho, ya se cuentan por centenares los millones de euros repartidos gracias a su división *on-line*. Según Xavier Gabriel, el reparto de grandes premios de forma virtual «nos ha permitido mostrar cómo la Bruja vuela por los aires, que está en Internet para estar contigo siempre que tú quieras. A la vez, la red te permite, sin molestarte, adquirir tu décimo de uno en uno o de mil en mil las doce horas del día... y las doce de la noche».

Esta flexibilidad, evidentemente, contribuye a incrementar incesablemente clientes y número de ventas *on-line*. Todavía existe una cierta reticencia del usuario a pagar virtualmente, pero «la fama, notoriedad y prestigio de La Bruja de Oro salva este obstáculo natural», según su propietario. «Si alguien quiere tener nuestros décimos en las manos, basta con que juegue un mínimo de 100 euros para que al día siguiente pueda tener sus décimos en el otro extremo de España», asegura Gabriel. Por eso se ha convertido en el principal cliente de Seur en España.

Del fenómeno virtual de La Bruja de Oro hablan medios de todo el mundo, acrecentando la repercusión y la dimensión de la base de datos de esta firma, que, a pesar de mantener su naturaleza familiar, se codea con grandes empresas y multinacionales –bancos, compañías energéticas, cadenas comerciales– en acuerdos de colaboración sobre importantes promociones.

La Bruixa d'Or ha sido pionera en el mundo virtual. En 1994, colgó su primera web, y desde entonces ha sido la primera tienda virtual en lo que a apuestas se refiere. También en la web, comercializa *merchandising* a través de la tienda de su fundación. La Fundación de la Bruja de Oro, involucrada en la ayuda a niños con síndrome de Down y enfermedades inusuales de baja prevalencia, recibe cantidades importantes gracias a las ventas de cualquier artículo –120 referencias de joyería, ropa, comestibles y juguetes–, así como el beneficio íntegro de los libros de Xavier Gabriel, el último *Las 13 claves de la suerte* (Now Books).

Igualmente, en la web podemos obtener el único producto que, según los expertos, nunca pierde valor: un lingote de oro de diferentes pesos, pero, siempre, de 24 kilates de pureza y certificado por joyeros de prestigio nacional.

Pero la carrera tecnológica no acaba aquí. Xavier Gabriel quiere «estar siempre a la última, conocer lo mejor y las novedades más atractivas para el cliente o el usuario». Xavier y La Bruja tienen un canal propio en Youtube con más de 30 vídeos de producción propia, su grupo en Facebook, sus álbumes de Flickr y sus espacios en la Wikipedia y en MySpace, además de innumerables animaciones de La Bruja de Oro circulando por el ciberespacio. La intención de la firma es seguir aumentando la notoriedad de marca y el máximo de visitas y registros en su web, y por eso fomenta la aparición en redes sociales desde las cuales el usuario se vea invitado a visitar www.labrujadeoro.es.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

El mismo motivo ha llevado a Xavier Gabriel a convertirse en uno de los personajes más mediáticos del Estado, apareciendo –hasta el momento– en más de 5.300 entrevistas a medios interesados en el triunfo de este innovador emprendedor, siempre pendiente de «pensar en lo último para ser el primero». Y es que, antes de ser lotero, implantó los deportes de aventura en España, como el *rafting* y una docena más, a la vez de producir dos series documentales en pleno Amazonas, «Neblina» y «Ventana al cielo», adquiridas por televisiones europeas, sudamericanas, de Japón y Estados Unidos.

Su nueva aventura será el viaje espacial a bordo de una nave de Virgin Galactic, propiedad de Richard Branson. Dentro de muy pocos meses, Gabriel se convertirá en el primer turista espacial español, y en el primer catalán en pisar el espacio, una auténtica campaña de marketing que él mismo califica como «la mejor después de Cristóbal Colón».

Desde este pueblo, cuyo nombre, Sort, él mismo tradujo al castellano como «suerte», La Bruja de Oro ha repartido cerca de 30 grandes premios de la Lotería Nacional. Y eso, sin contar situaciones como la del sorteo de Navidad de 2007, cuando –además de dar el Gordo– más de la mitad de los décimos cobraron algún reintegro, gracias a un gran riesgo aceptado por Xavier Gabriel: confiar en que el Gordo acabaría en uno y adquirir la mitad de las series en esta terminación. En casos como este, el lotero deja de lado toda ciencia o tecnología para sentenciar: «La Bruja me hizo caso».

4. CASO PRÁCTICO NÚMERO 3. SOFYTEC: «EL SISTEMA DECISIONAL DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONFECCIÓN»[1]

4.1. LA IDEA

La empresa Software y Tecnologías de Producción, SL (SOFYTEC) nace como resultado de las inquietudes personales y empresariales de los promotores del proyecto.

[1] El caso siguiente ha sido seleccionado de la publicación «La creación de empresas de base tecnológica. Una experiencia práctica», en la que Guillermina Tormo, David Peidro, Alejandro Rodríguez, Francisca Sempere y Raúl Poler, del Centro de Investigación de Gestión e Ingeniería de Producción (CIGIP) de la Universidad Politécnica de Valencia, han expuesto el caso de la empresa SOFYTEC.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Iniciaron su relación laboral en la empresa Tutto Piccolo en 1985, donde se desarrolló una aplicación informática programada en GW BASIC sobre un ordenador NCR8010 que contemplaba la gestión completa de la empresa.

Durante unos años se trabajó con este sistema hasta que el crecimiento de la empresa demandó el cambio. Se pasó al sistema operativo PROLOGUE, la facturación se diseñó a medida en lenguaje BAL y se obtuvo una aplicación potente multipuesto y multitarea. Se inicia la incorporación del cálculo de necesidades en función de los pedidos recibidos mediante extrapolación, y se realiza un control de producción básico de entrada y salida de unidades.

En esos momentos, el emprendedor José F. Cabedo deja la empresa sin perder el contacto con la misma. Esta mantiene la aplicación, pero la entrada de Windows en el mercado hace que se empiece la búsqueda de nuevas aplicaciones.

Se analizan las aplicaciones existentes en el mercado y ninguna satisface las necesidades de la empresa al 100 por 100. Ante esta situación, se opta por colaborar con una empresa informática no relacionada con el sector confección para el desarrollo del nuevo sistema, pero la aventura sale mal, incurriéndose en una pérdida de tiempo y dinero. Sin embargo, la experiencia resulta positiva, pues se identifican las bases de cómo debería ser la nueva aplicación a desarrollar.

José F. Cabedo conoce la situación y ofrece a Tutto Piccolo un equipo de programadores para el desarrollo interno del *software* necesario. Ante los resultados obtenidos y convencidos de poseer los cimientos de la mejor herramienta del mercado, plantean la posibilidad de creación de una nueva empresa para investigar y desarrollar una aplicación integral para el sector confección. Para ello cuentan en todo momento con la colaboración del Centro Europeo de Empresas e Innovación, CEEI Alcoy, que asigna un técnico que acompañará a la empresa en sus primeros pasos.

La propuesta es aceptada y se inicia la colaboración con la empresa Tutto Piccolo como usuario y *partner* inicial. La empresa se beneficiará de todos los avances que se vayan incorporando, disponiéndose de un campo de pruebas con un usuario experimentado y exigente colaborando en la continua evaluación de la aplicación.

Se ha tenido siempre presente la importancia de la información como un activo estratégico y de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como herramientas de soporte para el aprovechamiento de esta información. Por lo que nunca han perdido de vista los avances tecnológicos y han fomentado la investigación en la búsqueda de las aplicaciones que podrían aprovecharse para mejorar la gestión y la competitividad de la empresa.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

4.2. LA EMPRESA MATRIZ

SOFYTEC ha nacido desde Tutto Piccolo, una empresa consolidada de confección en ropa infantil, cuyo objetivo básico es ampliar la cuota de mercado, tanto nacional como internacional, a través de políticas concretas de diferenciación del producto con base en el diseño, la innovación y la calidad.

Siempre ha incorporado los últimos avances tecnológicos. En 1985 fue de las primeras empresas del sector que incorporaran el diseño por ordenador en su cadena de producción, así como la cabeza de corte guiada por ordenador.

En el año 2001 empezó a comercializar sus productos en Alemania, Francia e Italia, extendiendo así lo que ya era su presencia en Portugal, Japón y Estados Unidos. Asimismo, en otoño de ese mismo año se implantó una tienda virtual incluida en el portal de Internet de la firma italiana Look & Buy. Con esta tienda virtual, Tutto Piccolo consigue el difícil reto de hacer accesibles todos sus productos en el mundo entero.

Su estrategia empresarial le ha permitido un crecimiento en la facturación de 4,81 millones de euros en 1999 hasta los 7.000.000 de euros en el 2002. Todo ello tras la apuesta realizada por Tutto Piccolo en el uso del comercio electrónico y la expansión a la Unión Europea.

El crecimiento de la empresa evidenció la necesidad de incorporar un sistema potente que permitiese la gestión integral de la misma con el fin de agilizar la toma de decisiones en un entorno cada vez más complejo.

4.3. EL ENTORNO Y EL SECTOR

En los últimos años, el entorno empresarial ha soportado una creciente aceleración del cambio, redefiniendo sus características y factores de importancia constantemente. El escenario actual se caracteriza por un mercado que ha evolucionado desde una coyuntura de oferta a otra de demanda cuyos efectos y consecuencias más importantes suponen:

- Una disminución del tamaño de los lotes de producción.
- Aumento y personalización de la gama de los productos.
- Incremento de los costes comerciales con objeto de influenciar al cliente.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Reducción de los ciclos de vida de los productos para adaptarse a nuevos escenarios.
- Mejora de la calidad del producto o servicio para fidelizar al cliente.

Además, el sector de la confección presenta unas particularidades propias que lo diferencian de otras industrias.

Es necesaria la renovación de la mayor parte de los productos, en un proceso continuo de diseño y desarrollo, que persigue, cada temporada, la satisfacción de las cambiantes necesidades de los clientes, así como la adaptación, no solo de los productos a las nuevas tendencias que marca la moda, sino de sus procesos y tecnologías asociados al nuevo mercado y entorno, como elemento crucial para la supervivencia sostenible de las empresas.

Los productos finales resultantes de ese proceso de diseño y desarrollo crecen de manera exponencial al tener en cuenta la cantidad de variables combinables entre sí: modelos, colores, tallas, materiales, bordados y muchos más condicionantes que elevan significativamente el número de productos finales, complicando el proceso de producción y la logística del sistema.

Esta situación obliga a las empresas del sector a modernizar y rediseñar sus estructuras, siendo de vital importancia la adecuada gestión de sus procesos de negocio, la reducción de costes mediante optimización de flujos de trabajo, la incorporación de la calidad en los procesos y la disminución de los inventarios.

4.4. EL PROYECTO: PRESENTE Y FUTURO

Para dar soporte a la gestión de las empresas del sector confección, nace SOFYTEC.

El objetivo de la empresa será cubrir las necesidades del sector confección en cuanto a la gestión de la información y a la aplicación de nuevas tecnologías de producción, emprendiendo acciones de investigación tecnológica constante en la definición de productos y procesos de mejora.

La empresa ha iniciado un proceso de desarrollo de un nuevo sistema de información integral. Un sistema decisional de gestión de la producción orientada al sector de la confección que facilitará la toma de decisiones, la planificación, organización y control de todas las áreas funcionales de la empresa. El desarrollo se basa en un diseño modular y flexible en cuanto a la parametrización y adecuación a los diferentes métodos de trabajo de las empresas cliente.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Otro de los objetivos es la comercialización a nivel nacional e internacional del sistema. SOFYTEC se dirige a un amplio mercado de empresas de confección. El estudio del mercado nacional revela la existencia de 868 empresas de este tipo en nuestro país. Un 30 por 100 de ellas se encuentra en el segmento delimitado por los 3.000.000 de euros de facturación. Ese es el listón de partida inicial de nuestro mercado objetivo.

Asimismo, se ofrece un servicio de consultoría para la utilización y mantenimiento de la herramienta. Como muestra del compromiso que la empresa pretende mantener con el sector, se realizarán continuas actualizaciones en las que se dotará al producto de los últimos avances tecnológicos.

Inicialmente, quedará definido el negocio de la empresa en las siguientes líneas de actuación:

- Venta modular o global de la aplicación.
- Servicios de consultoría.
- Innovación y mantenimiento continuado de la aplicación.

Además, otro de los objetivos es la futura adaptación y evolución del sistema a otros sectores a través de *partners*. De esta forma, se conseguirán diversas versiones sectoriales del sistema que incrementarían la cartera de productos de la empresa y los servicios de esta. Un ejemplo claro de esta ampliación por clara similitud entre sectores será la de abordar el sector calzado, ya que sus requerimientos son semejantes y se trata de un sector con una clara carencia de *software* especializado.

Conseguir ventajas competitivas sostenibles dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para generar nuevos usos del sistema y aplicar nuevas tecnologías. La existencia de una clara oportunidad de negocio hace posible la creación de esta nueva empresa de *software* especializado.

4.5. LAS DIFICULTADES

Las dificultades que el equipo de desarrollo encontró en el proyecto fueron, entre otras, las propias de la financiación y gestión de proyectos de I+D+i, la búsqueda de *partners* colaboradores, la interpretación de algunos requerimientos y objetivos, así como la aplicación de las nuevas tecnologías para solucionar un problema complejo de gestión de la producción (gran variabilidad de productos, talleres externos para el bordado y confección de la prenda, incertidumbre en la demanda, cumplimiento de fechas de entrega).

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

En cuanto a la implementación del *software* en la empresa piloto, habría que destacar todos los aspectos relativos a la gestión del cambio, adaptación a la cultura de la empresa y motivación del personal.

4.6. EL PRODUCTO

ERASMUS (sistema decisional de gestión de la producción orientada al sector de la confección) es el producto ofrecido por SOFYTEC destinado a cubrir las necesidades del sector.

Generalmente, los sistemas integrados de gestión han propuesto soluciones estándar que han tratado de adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente en largos y costosos procesos de implementación y consultoría. Estas soluciones, añadidas a la problemática del propio sector, han hecho que muchas empresas desestimaran su implementación.

Sin embargo, ERASMUS apuesta por una solución más enfocada a los problemas propios del sector, diferenciándose de los sistemas generalistas, que requieren grandes inversiones en parametrización y adaptación.

Las principales aportaciones y ventajas competitivas que ERASMUS ofrece son:

- El sistema facilita la gestión de productos, garantizando la integridad de series, modelos, colores y tallas. Utiliza una estructura en árbol del producto que recoge los materiales y procesos que cada prenda requiere para su fabricación, permitiendo, en todo momento, realizar su control y seguimiento. A su vez, se facilita el diseño de nuevas colecciones mediante un innovador sistema de explotación de la base de datos.
- El cálculo de las necesidades de materiales es un punto crucial para la optimización de recursos. Se dispone de un sistema que facilita la introducción de datos de consumo de materiales de las múltiples referencias, reduciendo drásticamente tiempos y costes de la sección.
- La previsión de la demanda es un punto crucial para las empresas del sector. ERASMUS incorpora un innovador sistema de previsión de la demanda que ha sido probado por las empresas *partner*, obteniendo resultados óptimos.
- Planificación de la producción ajustada a la previsión de demanda, requerimientos y disponibilidad de materiales.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Planificación y control de la producción de talleres y gestión logística de almacenes externos (*outsourcing*).
- Optimización del *picking* de almacén y en la asignación de pedidos a clientes.

Todas estas características se derivan del trabajo desarrollado por un equipo de profesionales (incluyendo a los analistas y programadores de *software*) con amplia experiencia en la problemática del sector, que ha contado, además, con la estrecha colaboración de empresas perfectamente posicionadas dentro del mismo.

La estrategia del equipo humano de SOFYTEC se basa en el desarrollo del sistema ERASMUS y en la creación de una red de comercialización y colaboración basada en alianzas estratégicas con otras organizaciones.

4.7. EL EQUIPO

Inicialmente se compone por José F. Cabedo, formado en el programa de desarrollo directivo del IESE y con años de experiencia en puestos directivos vinculados al área informática y de administración de empresas. Se amplía, posteriormente, en la parte técnica, con un analista (ingeniero técnico en telecomunicaciones) y cuatro programadores con formación específica en sus áreas de actuación.

Actualmente, SOFYTEC cuenta con una plantilla de nueve personas, formada por el equipo gerencial, el departamento comercial y el área técnica, que reúne a tres analistas y cuatro desarrolladores, todos con amplia experiencia en el sector de la confección y cuatro con titulación de ingeniero técnico en telecomunicaciones. Cabe señalar la entrada en la empresa del técnico del CEEI anteriormente encargado del proyecto, Javier V. Soler, que pasa a ser el responsable del área comercial de SOFYTEC.

Para sostener y potenciar el área de investigación y desarrollo, la empresa mantiene un convenio de colaboración con la Universidad Politécnica de Valencia, por el cual cinco de sus investigadores del área de organización de empresa trabajan en estrecha colaboración con el equipo de SOFYTEC.

De inestimable ayuda para la verificación de los resultados de investigación, desarrollo y prueba de la herramienta es la relación mantenida con Tutto Piccolo, considerada como una de las empresas punteras del sector confección y usuario inicial del producto.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

El análisis de los distintos procesos de negocio de Tutto Piccolo ha definido las necesidades y requerimientos del sistema para dar soporte a las distintas áreas de la empresa. Considerando a Tutto Piccolo como primer *partner* estratégico de la nueva empresa. Gracias a la estrecha colaboración e intercambio de experiencias entre el personal de Tutto Piccolo y los desarrolladores del sistema nace ERASMUS.

4.8. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

ERASMUS ya se ha presentado a diferentes empresas consultoras e institutos tecnológicos relacionados con el sector, por ser perfectos conocedores de las necesidades de sistemas de gestión para la toma de decisiones en las empresas de confección.

A continuación se subrayan aquellos aspectos que, en estas presentaciones, se han mostrado como innovadores y de gran interés para la empresa cliente:

- Nuevo método para gestionar el producto en empresas del sector confección, utilizando para ello las tecnologías más actuales en el tratamiento de la información.
- Reducción del tiempo total y el coste asociado para el desarrollo de nuevos productos (*time-to-market*). Las exigencias actuales del mercado obligan a las empresas a renovar los muestrarios cada vez más rápidamente, por lo que la velocidad de desarrollo de productos se convierte en un factor vital.
- Por término medio, en una empresa de confección, el 30 por 100 de los modelos que inicialmente se proponen quedan rechazados al calcular sus costes de producción. ERASMUS incorpora un innovador sistema que permite una drástica reducción de estos descartes gracias a una óptima gestión de la información.
- Estructura del producto que describe todos y cada uno de los procesos requeridos por la prenda, los costes humanos y materiales necesarios para su realización, disponiendo de una valiosa herramienta de cálculo de costes y fijación de precios.
- Facilitar la planificación y programación de la producción sujeta a restricciones de capacidad de producción, cuellos de botella, sincronización de modelos y conjuntos, rendimiento del proceso de corte, flujo logístico con talleres externos, preparación de pedidos, servicio y fecha de entrega.
- Simplificación de las tareas de facturación, reducción del tiempo y de los costes asociados.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

- Personalización de la interfaz de usuario en función de los diferentes requerimientos de información, derivando en la definición de escenarios particulares en cada etapa productiva.
- Incorporación en la base de datos de elementos multimedia (vídeos e imágenes), que facilita la identificación y representación de las características de los diferentes artículos y modelos.
- Lectura e impresión de códigos de barras para facilitar la captura de datos, la trazabilidad y el seguimiento de los productos a través de las diferentes fases de producción.
- El usuario dispone de una herramienta para la creación de informes personalizados basados en consultas específicas.
- Módulo de vigilancia y diagnóstico de reglas de negocio e integridad de la base de datos.

4.9. APORTACIONES DEL CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE ALCOY Y EL PROYECTO DE EMPRESAS INNOVADORAS DE BASE TECNOLÓGICA

El proyecto ha sido apoyado por el CEEI de Alcoy desde el nacimiento de la idea de creación de empresa hasta su establecimiento como tal, en el marco del Proyecto de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica (EIBT) del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

En su afán de promover el desarrollo tecnológico de su zona de actuación, el CEEI Alcoy ha tutorizado y asesorado la creación de la empresa y presentado el proyecto a programas de financiación pública como, por ejemplo, la iniciativa NEOTEC del CDTI y al Programa EIBT, del que obtuvo la calificación como empresa innovadora de base tecnológica.

Partiendo de la elaboración conjunta, por parte de técnicos del CEEI Alcoy y los promotores del proyecto, de un plan de empresa inicial, este ha sido constantemente actualizado en un proceso de adaptación permanente de las previsiones de la empresa a las características del mercado. Estos cambios se debieron al estudio de mercado realizado con el apoyo del Proyecto EIBT, que desveló la realidad del entorno competitivo y los perfiles de clientes potenciales del producto.

El CEEI Alcoy mantiene contacto directo con los promotores del proyecto, informándoles periódicamente de aspectos empresariales, noticias, ayudas y subvenciones,

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

así como de ferias y exposiciones que se ajusten a las características de la empresa y que pudieran serles de interés, a la vez que investiga posibles fuentes de financiación tanto públicas como privadas.

5. CASO PRÁCTICO NÚMERO 4. CAN JORDANA: «DEL HUERTO A CASA EN UN CLIC»[1]

Jordi Corbalán es un campesino visionario. Hace cinco años, se planteó explorar las potencialidades de Internet para vender los productos del campo saltándose el circuito tradicional, lleno de intermediarios y márgenes perdidos. Sus compañeros agricultores se tomaron a broma el proyecto: «¿Cómo va a vender un payés, que trabaja en el huerto, sus lechugas y tomates por Internet?», se preguntaban, escépticos, algunos. La respuesta –o la contradicción– no se hizo esperar.

Corbalán estaba convencido de que tenía en sus manos una buena oportunidad de negocio. Le puso ahínco. Contactó con un diseñador de web, un canadiense residente en Barcelona, para que le preparara un proyecto a la medida de sus necesidades y así nació canjordana.com.

La finca de Can Jordana está situada en el Masnou, en la comarca marítima del Maresme, muy cerca de Barcelona. Hoy, cuando corbalán mira atrás, se muestra orgulloso de la evolución de su negocio. De hecho, actualmente, a través de la red se puede comprar de todo –o casi de todo–, pero cuando este agricultor dio el salto a Internet, se arriesgó y canjordana.com se convirtió en una de las páginas web pioneras en ofrecer los productos del huerto a domicilio en tan solo un clic.

Corbalán tenía muy claro que no quería sustituir el campo por una mesa de ordenador. Curiosamente, él es agricultor por convicción y no por tradición; la finca es de la familia de su mujer; su suegro y su cuñado se dedican básicamente al cultivo de flores, muy arraigado en esta zona. Pero su convencimiento a mantener los orígenes de su esposa y a luchar por conservar el patrimonio legado por decenas de generaciones le

[1] Nuevamente del documento «La pyme y el comercio electrónico. 20 casos de éxito liderados por las pymes españolas» se ha seleccionado una experiencia emprendedora, en la que Anna Vilajosana y Daniel Sala (E2S Produccions) han expuesto el caso de la empresa Can Jordana.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

han convertido en un apasionado de este ancestral oficio. Pero en tiempos modernos no hay lugar para el romanticismo, y si uno se quiere ganar la vida en lo que quiere, debe luchar para convertirlo en competitivo.

Por lo tanto, su propósito era razonable, simple y claro: mejorar la rentabilidad de su explotación evitando los intermediarios. De todos es sabido que la diferencia de precio entre lo que paga el cliente por una lechuga y lo que ingresa el agricultor no repercute en el bolsillo de este último. Y de eso es de lo que se quejan la mayoría de productores. El transporte, las centrales de compra y el propietario de la tienda o supermercado que vende el producto también se benefician –como no podría ser de otra manera– de esa misma lechuga.

El propietario de Canjordana.com también tenía otro propósito cuando puso en marcha su web: demostrar que trabajar algo tan físico como la tierra no es incompatible con dominar un espacio tan virtual como es Internet.

En Can Jordana solamente trabajan dos personas –él mismo e Isaac, un joven que le ayuda con el reparto. Por las manos de Jordi Corbalán pasa todo lo que se trajina en la finca. Él cultiva los ajos, las acelgas, las lechugas, los tomates, las zanahorias, todos los productos del campo y, a la vez, se encarga de actualizar la web diariamente. Es decir, coloca las fotos de sus frutas y verduras y el precio de venta al público, se encarga de recibir los pedidos –tanto por Internet como por teléfono–, los prepara y los distribuye a domicilio. ¿Alguien da más?

Su jornada laboral se organiza de la siguiente manera: de día trabaja la tierra y, cuando termina, se sienta delante del ordenador para informar a los clientes que entren al día siguiente en su web de cuáles son los productos frescos que puede ofrecerles. Luego, destina dos tardes y dos noches a la semana a repartir los encargos de fruta y verdura a sus compradores, que proceden, sobre todo, de Barcelona, Badalona, el Masnou y sus alrededores.

El volumen de demanda que ha conseguido este agricultor a través de su web ha superado sus propias expectativas.

Corbalán ha logrado, gracias a canjordana.com, aumentar su margen de beneficio por el mismo tomate y la misma lechuga que cultivaba antes de abrir su tienda en Internet. Parte del éxito de su proyecto se debe a la garantía directa que da al consumidor de que sus productos son frescos y que pasan directamente del campo a su mesa. Sin quererlo, ha sido capaz de convertir en realidad uno de los mensajes publicitarios que las empresas del sector de la alimentación intentan difundir entre sus clientes: la garantía de que aquello que comen es sano y fresco.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Pocas familias, cuando hacen la compra semanal, tienen la oportunidad de conocer a la persona que cultivó y recogió el producto que meten en su cesta y, menos aún, imaginarse que el repartidor que le lleva al rellano de su escalera el pedido es la misma persona que lo plantó y recolectó en su huerto. Los clientes de canjordana.com sí tienen ese placer por un precio razonable, según opina Corbalán, teniendo en cuenta la calidad que se les ofrece.

La buena acogida de canjordana.com le ha conducido casi al límite de la saturación. Corbalán tiene muy claro que, para dar calidad y precio, su negocio tiene un techo y, en este momento, no se plantea superarlo. «No quiero crecer más porque no me interesa perder el contacto con el ama de casa, y no quiero que la relación con el cliente se convierta en algo frío», asegura. Es por ello que tiene limitada la zona de distribución y solo los compradores de unos 16 municipios cercanos a la finca pueden beneficiarse de sus servicios.

Sus colegas agricultores del mercado municipal de el Masnou, que veían con escepticismo la viabilidad del negocio *on-line*, no tienen, en la actualidad, ninguna duda de que la venta de fruta y verdura por Internet funciona y, sobre todo, es muy rentable. De hecho, un grupo de productores del municipio ya se ha agrupado en una cooperativa y ha empezado a comercializar los productos del campo por la red.

Corbalán ha apostado, más que por crecer, por mejorar la calidad de sus artículos y aumentar la oferta de servicios al cliente. El comprador que entra en su web puede ver la lista de frutas, verduras y hortalizas de Can Jordana, con información del precio y la fecha prevista de cosecha. También dispone de información sobre los frutos del campo en oferta. Además, desde hace pocos meses, ha añadido a su abanico de productos propios otro de frutas y setas, y un apartado de hierbas culinarias con información muy básica sobre cuáles son los platos que mejor las acompañan.

Los clientes más selectos de Canjordana.com también pueden acceder al rincón delicatesen, donde pueden completar su compra con, por ejemplo, anchoas del Cantábrico o mejillones de Galicia. Si lo que se busca son recetas, la web también ofrece un apartado interactivo para que los compradores compartan sus platos preferidos, como una ensalada de verano y una crema de calabacín. Corbalán cuenta que su mejor publicidad ha sido el sistema boca-oreja: «Cuando ganas un cliente nuevo en un bloque de edificios, al poco tiempo seguro que tienes otro que es vecino del primero y que también quiere que le lleves la compra a casa». Este tipo de publicidad, la más directa que existe, le ha hecho tener llamadas como la nuestra para realizar este reportaje. Entiende que es positivo ganar notoriedad y que la prensa hable bien de su marca, pero lo que más le preocupa en el mundo es que las solicitudes de nuevos clientes le puedan hacer desatender a su parroquia más fiel.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

6. CASO PRÁCTICO NÚMERO 5. CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS (CEF) Y UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID (UDIMA): «GÉNESIS DEL CEF/UDIMA»[1]

Me he preguntado a mí mismo muchas veces por qué me he hecho empresario y qué valores esperan de mí mis colaboradores. Para responder a estas preguntas voy a exponer la génesis del Centro de Estudios Financieros (CEF) y de la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA).

Recuerdo que en mis años de interno, al cursar el bachillerato, por las tardes nos solían obligar a echar algo tan típico y español como es la siesta. Yo solía entretener este intervalo de tiempo de media hora diaria haciendo cuentas de los negocios que de mayor realizaría. Como hijo de agricultor, de los negocios que yo entonces entendía era de los relacionados con la agricultura, y ahí me tienen todos los días haciendo notas como en el cuento de la lechera. Montaba granjas en las que siempre comenzaba con un escaso número de animales y pronto se reproducían notablemente hasta conseguir grandes rebaños, tanto si se trataba de ganado lanar como si era de vacuno.

Un valor que siempre tuve, ahora que reflexiono sobre estos recuerdos, es que empezaba siempre con una pareja, que yo era el que hacía todos los trabajos y que procuraba que la reproducción se dedicara a conseguir un rebaño con el mayor número posible de cabezas. Nunca, ya en aquellos juegos de infancia, heredaba de un tío de América, me tocaba la lotería o cosas similares. Siempre era yo el que trabajaba, y los frutos que obtenía los dedicaba íntegramente a engrandecer aquella empresa agropecuaria. Hasta dónde llegaba esta empresa no puedo asegurarlo, pues, aunque estas notas las guardé durante muchos años, en alguna mudanza las debí destruir y no recuerdo actualmente las cifras que barajaba en aquellas fechas.

De lo anterior se desprenden algunos importantes elementos que tienen que ver con la creación de empresas: *espíritu creativo. El empresario es el que siempre trabaja y los frutos revierten en la propia empresa*.

Una vez finalizado el bachillerato, estudio la carrera de ciencias económicas y empresariales, a mediados de los años sesenta del siglo pasado. Durante la carrera

[1] El último caso de los que se van a exponer ha sido extraído del documento «Génesis del CEF/UDIMA», en el que el presidente del CEF/UDIMA, Roque de las Heras Miguel, ha expuesto el caso de la creación y gestión del grupo de empresas del CEF/UDIMA en distintos foros promovidos por esta institución educativa para fomentar el espíritu emprendedor entre sus alumnos.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

compatibilizo mis estudios con la docencia en distintas academias. Las clases eran de cálculo, de contabilidad y para ingresar en banca. Es importante hacer esta referencia porque marcaría mi futuro como docente. Debo resaltar que, aunque nunca se tuvieran en cuenta mis sugerencias, durante estos años en que doy clases en academias para pagar mis estudios, siempre hago proposiciones a la dirección para mejorar los sistemas de enseñanza y buscar nuevas actividades. Creo que la vena de empresario la llevaba ya dentro de mí. Reflexionaba constantemente sobre lo que estaba haciendo y buscaba el método de obtener mejores resultados. Al trabajador se le debe pagar no solo por lo que hace, sino más por lo que propone. Otra cualidad que conviene resaltar: *reflexión constante sobre lo que se está haciendo y proposiciones de mejora y nuevas actividades*.

Posteriormente, y sin haber finalizado la carrera, trabajo en una empresa de importación y exportación como jefe de contabilidad. Esta empresa se fue a pique, a pesar de que yo creía tener la receta para salvarla. Cuando el dueño de esta empresa, que era danés, vino de visita a España, no pude comunicarme con él porque él no conocía el español y yo no sabía ni danés ni inglés. En ese momento me di cuenta de dos cosas: *la necesidad de saber idiomas para prosperar y que en las empresas a las personas nos pagan para dar solución a los problemas*.

Yo no podía trabajar en una empresa dedicándome exclusivamente a realizar unas anotaciones contables. Debía conocer los mecanismos del negocio y procurar que fueran rentables y de esta manera mantener los puestos de trabajo.

Más adelante trabajo en una asesoría fiscal y en una compañía de seguros como vendedor de seguros de vida. De todos los trabajos saco conclusiones positivas, hasta que fortuitamente preparo las oposiciones a contadores del Estado, logrando un puesto de trabajo de por vida en la Administración del Estado. Posteriormente, vuelvo a opositar y paso a la Inspección de Hacienda. No obstante lo anterior, pronto dejaré la Administración y serviré exclusivamente a mi empresa.

Anteriormente expresaba que durante mis años de estudios universitarios me dedicaba a la docencia y será esta una vocación que se despierta en mí y me durará hasta el momento actual. También decía que en mis juegos infantiles de empresario comenzaba prácticamente de la nada y con esfuerzo conseguía crear grandes empresas agropecuarias.

Casi por casualidad comienzo a dar unas clases a mis propios compañeros de Hacienda, que deseaban promocionarse en la Administración. Después lo hago con personas extrañas a la propia Administración. ¿Cómo conseguí mis primeros alumnos? Volvamos a los inicios.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Reflexiono sobre dónde puedo buscar la materia prima, es decir, los alumnos que quieran acceder a la Administración, y pronto me doy cuenta de que estaban en la universidad; por ello me voy a pegar mis carteles a las universidades. Un grupo cree en mí y alquilo un aula en una de las academias en la que había dado clase en mis años de estudiante. A estos alumnos les dedico toda mi atención y consigo excelentes resultados. Con ello, los cimientos del CEF estaban ya fijados. En las convocatorias siguientes, el número de alumnos que acceden a preparar su oposición crecerá de forma exponencial.

Cuando en estos días me he puesto a reflexionar sobre cuáles fueron los orígenes de mi empresa, compruebo que fueron varios. En primer lugar, yo conocía la actividad. Antes de ayudar a otros a preparar una oposición, yo me había preparado varias oposiciones. En segundo lugar, apunto nuevas formas de preparación. Anteriormente, la preparación de los ejercicios prácticos se hacía a través de la realización de infinidad de supuestos, sin unas notas teóricas que sirvieran para sacar conclusiones y permitieran hacer ejercicios similares. En mis clases, al alumno le facilitaba medios para minorar su esfuerzo. En tercer lugar, mis alumnos me tenían a su disposición para ayudarlos en todo lo que necesitasen. Por tanto, tres son las cualidades que reúno en mis comienzos como empresario:

- Conocimiento de la actividad.
- Nuevas formas de acometer la empresa.
- Dedicación total a la empresa.

Esto solo se puede hacer gustándole a uno lo que hace. *El empresario tiene que encontrar diversión en su propia empresa. Tiene que gustarle lo que hace.*

En aquellos primeros comienzos, yo soy el que da las clases, el que cobra los honorarios, el que fija los carteles y el que se dedica totalmente a sus alumnos. Pero pronto me doy cuenta de que todo no puede depender de mí y procuro que personas de mi confianza y que sabía que estaban muy preparadas colaboraran en tareas docentes. Comienza a surgir la división de las tareas y al tiempo el primer problema de empresa: *los primeros colaboradores ¿van a resultas de la actividad o les pago una cantidad fija?* Se trata de amigos, en muchos casos, y la decisión fue difícil. Estoy convencido de que el gran acierto estuvo en que solo yo quería correr riesgos y, por tanto, desde el principio les fijé unos honorarios. Es muy frecuente que en estos primeros momentos queramos compartir todo: riesgos y resultados, pero esto no suele dar buenos frutos a medio plazo, pues la idea, habitualmente, es de una persona y al compartirla suelen surgir trabas que impiden que se lleve a buen puerto.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Así que ya tenemos otras dos cualidades del empresario: *tiene que ser arriesgado. El que corra con los riesgos, y debe confiar en las personas mejor preparadas para que le ayuden en la obtención de sus fines. La selección del personal siempre debe estar sujeta a la norma de elegir a los mejores.*

Después de más de 30 años de actividad, reflexiono sobre aquellos primeros colaboradores y sobre los que posteriormente se han ido incorporando, y me doy cuenta de que el empresario en muchas ocasiones tiene que decidir desde la soledad. Es importante que exista una buena armonía con los trabajadores, pero las decisiones importantes, la mayoría de las veces, las tiene que tomar solo. *Por tanto, podemos resaltar también que el empresario puede tener un gran entendimiento con sus colaboradores, pero en las decisiones importantes casi siempre se encontrará solo*.

Voy a seguir exponiendo el caminar del CEF. Dejo el aula alquilada y, tan pronto como puedo, adquiero el primer local. El empresario no puede invertir en sí mismo los primeros ingresos generados por el negocio. Tiene la obligación de reinvertirlos en el propio negocio. Con el transcurso del tiempo, la empresa debe generar recursos suficientes para que el empresario pueda residir en una buena vivienda, disponer de un buen coche y disfrutar de unas buenas vacaciones, aunque sean cortas las más de las veces.

Aparece así otra cualidad del empresario: *reinvertir los beneficios en el propio negocio.*

Anteriormente he comentado que me había dedicado a preparar opositores que querían ingresar en la Administración del Estado. También queda dicho que había desempeñado un puesto de jefe de contabilidad y que había ingresado como funcionario en el Ministerio de Hacienda. Las materias principales que enseñaba para acceder al cuerpo Técnico de Hacienda eran la contabilidad y los tributos. De aquí que, apoyado en mi experiencia de trabajar en la empresa y estar en contacto con asesores fiscales, surja la idea de organizar cursos para formar personas que ocuparán los distintos niveles de la empresa: dirección económico-financiera, dirección administrativo-contable y, en relación con los impuestos, los cursos de asesoría de empresas y los másteres en Tributación/Asesoría Fiscal.

Aplicando esta experiencia al campo que estamos analizando, podemos afirmar que *el empresario tiene que saber trasladar sus experiencias a otros campos similares, y debe conocer muy bien los productos y servicios de su actividad.*

Siempre pensé que si conozco el procedimiento para formar a un inspector de Hacienda, ¿por qué no voy a ser capaz de preparar a un asesor fiscal, que tiene que colocarse al otro lado de la mesa? De esta forma conseguía dos objetivos: por una parte,

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

ampliar el volumen de mi actividad; por otra, que las personas que colaboraban conmigo ya no dependieran exclusivamente del Boletín Oficial del Estado. Nuevas cualidades del empresario: *conseguir productos similares y procurar mayor estabilidad de empleo a los trabajadores*. Estos alumnos que deseaban ser inspectores de Hacienda, asesores fiscales o jefes de contabilidad necesitaban un soporte documental para su estudio. De aquí surge la editorial Estudios Financieros. Muchos de los textos que publicábamos eran comunes, lo que redundaría en un abaratamiento de los mismos. Es distinto hacer textos para unas pocas personas que conseguir que el mismo texto lo utilicen muchas otras.

De todo lo anterior resulta la necesidad que tiene el empresario de analizar constantemente el mercado y ofrecer los mismos contenidos, aunque sea con envolturas distintas. De esta forma, como ya he comentado, se abaratarán los productos y el personal tendrá una mayor estabilidad en el empleo al no depender de uno solo.

En mis comienzos de actividad laboral, como ya dije al principio de este texto, trabajé en una compañía de seguros en su departamento comercial. En el desarrollo del empresario, cualquier experiencia será válida si esta es tratada adecuadamente. *El empresario debe ser vendedor de sus productos y para ello necesita conocerlos.*

Para distinguirnos de las demás escuelas de negocios y de otros centros de preparación de oposiciones, he comentado que siempre procuré facilitar los mejores medios a mis alumnos. De aquí que se editaran cuidadosamente unos apuntes con amplias colecciones de supuestos minuciosamente solucionados. Una vez facilitados a los alumnos, pude comprobar que con una pequeña ayuda podrían ser el embrión de los cursos a distancia. Es importante reseñar cómo surgieron estas primeras unidades didácticas. Yo escribía al detalle el borrador, mi mujer pasaba a máquina los apuntes y, los fines de semana, mi mujer y mis hijos, de ocho y diez años entonces, organizaban la documentación, ya que en aquella época las fotocopiadoras no ordenaban las hojas. Los lunes, yo llevaba estos apuntes a la oficina de Correos. (Para situar al lector sobre lo comentado de los medios empleados, debe pensar que era a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, cuando se iniciaba el CEF).

Observando lo anterior, resaltamos nuevas cualidades del empresario: *amplia difusión del producto, comprensión y ayuda por parte de la familia en sus comienzos.*

El empresario produce para vender su producto y darle la mayor difusión en el mercado.

Ahondando en las ideas anteriores, siempre tuve como meta conseguir que mis alumnos dispusieran de los mejores medios para obtener en el mínimo tiempo posible

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

sus objetivos. De aquí surge la publicación mensual de una revista, *Revista de Contabilidad y Tributación.* En origen, los destinatarios eran alumnos y exalumnos del CEF. Mas cuando estos se convirtieron en inspectores de Hacienda, asesores fiscales, jefes de contabilidad, seguían suscritos a la revista, cuyo fin primero era hacer más fáciles las clases. De aquí parte la idea de ofrecer a otros inspectores, otros asesores y otros jefes de contabilidad, que no habían sido alumnos, la suscripción. Esto ha supuesto que actualmente sea la revista especializada en las materias de tributación y contabilidad de mayor difusión. Con el transcurso del tiempo, el CEF edita otras revistas relacionadas con sus distintas actividades.

Otra cualidad que debe perseguir el empresario es *facilitar siempre el mejor producto y estar atento para prestar los mejores servicios a los que en él han confiado.*

De todo lo anterior se deduce que el empresario debe crear empresa. No tiene que apresurarse en el logro de sus objetivos, sino que debe ir imponiéndose constantemente nuevas metas, sin olvidar nunca los productos que siempre le han funcionado. Otra cualidad es, pues: *buscar constantemente nuevos horizontes y eliminar aquello que no funciona. Todos los años debe el empresario proponerse nuevas metas, nuevos objetivos que al final del periodo debe analizar si se han conseguido.*

El empresario nunca debe dar por concluida su empresa y necesita estar en constante evolución. Esto es lo que he pretendido en el CEF. Cada año se ha ampliado la cifra de oposiciones que se preparan, el número de másteres y cursos que se organizan y el número de publicaciones editadas.

El empresario tiene que ser ambicioso y luchar para ser el primero de su sector. No puede dormirse con sus productos. La tecnología cambia, los gustos varían y el empresario, atento a su entorno, tiene que adaptar su empresa a la tecnología y a los gustos. No puede vivir encerrado en su urna, en su despacho. Es imprescindible salir al exterior y conocer rápidamente cuáles serán las nuevas necesidades y adaptarse a ellas. *El empresario está obligado a adaptarse a los cambios que exige el entorno*.

El empresario debe también contar con los mejores medios materiales para ajustarse a las necesidades de cada momento. El CEF nace en el año 1977 y tres años después, en 1980, dispone ya de las primeras instalaciones propias. Durante estos 35 años de actividad, las adquisiciones de nuevos establecimientos han sido sucesivas. Yo siempre he sido partidario de que fueran propias por dos razones: primera, independientemente del negocio, el empresario adquiere un patrimonio importante. Segunda, porque de esta manera acondiciona dichos bienes a las necesidades del momento. Así, puedo afirmar que, desde el año 1980, el CEF prácticamente todos los años ha hecho alguna ampliación o

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

mejora en sus instalaciones. Vuelvo a decir lo que ya comenté anteriormente: *el empresario debe reinvertir sus beneficios en el negocio y luchar por disponer de los mejores medios materiales y humanos*.

Asimismo, el empresario tiene que buscar objetivos a largo plazo y ver la evolución de los tiempos. Al comienzo de los años noventa, me di cuenta de que las universidades empezaban a utilizar para sus cursos la denominación de «máster», pretendiendo monopolizar en exclusiva para ellas dicha denominación.

Ante este panorama busqué para el CEF convenios con distintas universidades públicas, resultando infructuosos por distintas causas que no viene al caso analizar.

Para procurar para el CEF dicha garantía, adquirí una participación aproximada del 2 por 100 en una universidad privada, pero pronto me di cuenta de que con esa minoría no tenía ninguna consideración y que mis másteres nunca iban a conseguir el apellido de oficiales. Una nota que debe resaltarse es que *el socio minoritario no tiene capacidad de decisión en la empresa*.

A mediados de los años noventa, un grupo de personas nos reunimos para crear una universidad a distancia. El CEF partía con el 35 por 100 y había una persona con algo más del 50 por 100, que era el que, en principio, tenía que tirar del carro para conseguir la autorización de la universidad. Este socio tenía buenas intenciones pero no contaba con capital suficiente para llevarlas a la práctica. Además, le faltaba algo que considero muy importante para una empresa, como es el conocimiento del negocio y, en este caso concreto, experiencia en la enseñanza a distancia. En el CEF, desde nuestros comienzos, habíamos impartido enseñanza presencial y a distancia y, por tanto, estábamos preparados para el modelo de enseñanza a distancia.

Un negocio necesita del capital necesario para su puesta en funcionamiento y de la experiencia suficiente de las personas que van a dirigir la actividad. Ante la paralización de la situación y ciertas divergencias que se produjeron en los años 2001-2002, planteo que uno u otro debe quedarse con la sociedad, pues de otra manera era imposible que nuestro proyecto pudiera salir adelante. Así, consigo la mayoría del capital y, por tanto, me convierto en el piloto de la idea de creación de una universidad a distancia. Los años 2002-2003 son años complicados para presentar un proyecto de ley en la Asamblea de la Comunidad de Madrid, pues está finalizando la legislatura. Debo esperar a 2004, cuando se inicia un nuevo gobierno de la comunidad, para presentar la memoria de la UDIMA.

El empresario debe ser luchador infatigable, pero altamente estratega. No puede gastar energías cuando conoce de antemano que ese proyecto no tiene visos de salir adelante.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Por ello, en 2004, con un nuevo gobierno de la Comunidad de Madrid, se presenta la memoria y *después de sortear muchas dificultades que se superan con constancia, tesón y paciencia*, en 2006 se convierte en ley el proyecto, y se publica en el Boletín Oficial del Estado la autorización administrativa de la UDIMA.

Un nuevo obstáculo surge cuando se consigue la ley. En ese momento no se podían autorizar títulos universitarios mientras no se regularizase la nueva filosofía a seguir por los nuevos títulos universitarios que tienen que adaptarse al nuevo espacio europeo (planes adaptados a Bolonia).

Dada luz verde al nuevo espacio educativo, la UDIMA consigue en el primer año de implantación (curso 2008-2009) cinco títulos de grado adaptados a las nuevas exigencias del Consejo de Universidades con validez en todos los países de la Unión Europea. A estos cinco títulos se suman tres nuevos títulos de grado en el curso 2009-2010. Este logro se acompaña de dos títulos de posgrado, con lo que comienza a hacerse realidad el objetivo por el que el CEF había luchado tanto tiempo: conseguir una universidad y a través de ella obtener la oficialidad de sus másteres.

En el momento de escribir estas líneas (noviembre de 2011), la UDIMA ya tiene en funcionamiento doce grados y todos los másteres que imparte el CEF se han convertido en másteres oficiales, con lo que se ha conseguido el objetivo que nos planteábamos a mediados de los años noventa. *Otra característica del empresario es planificar y luchar pacientemente para conseguir aquellos objetivos que merezcan la pena*.

Mas la universidad requiere de unas instalaciones que le permitan albergar todos los servicios que debe prestar.

En principio se pensó usar el chalé existente en la sede de Collado Villalba, con lo que se podría iniciar la actividad para el primer año. Para años siguientes, se hizo la previsión de nuevas edificaciones, que se desarrollarían en tres fases, a lo largo de siete u ocho años.

Asesorado por los técnicos, toda la construcción de los más de 10.000 m^2 se ha realizado entre los meses de junio de 2008 y febrero de 2010. Con ello, en este momento, la UDIMA se encuentra sobredimensionada. De pequeño le oía decir a mi abuelo (que se dedicaba a tareas agrícolas relacionadas con la vid y el cereal): casa, pajar y lagar, lo que se necesita y nada más.

Los arquitectos hicieron un estudio y me convencieron para hacer toda la edificación de una sola vez, porque así resultaba más económico. Esto ha supuesto que la obra

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

se financie en dos años en lugar de en ocho años. Además de los gastos de construcción, un edificio levantado implica una serie de gastos proporcionales a su tamaño, independientemente de que se use o no. Por tanto, reconozco que la aceptación del consejo no fue acertada. *El empresario es el que arriesga y debe cuidar mucho los consejos de los técnicos, que algunas veces parecen resultar interesados.*

Por ello, mi obligación como empresario es ver el problema existente, y no podemos estar durante siete u ocho años sobredimensionados. Se debe buscar rentabilidad al espacio que no se utilice. Es decir, el empresario tiene que conocer los riesgos que se le avecinan y debe buscar fórmulas para superarlos. Tiene que estar constantemente reflexionando para anticiparse a los probables riesgos y a ser posible procurar que los desfallecimientos se conviertan en resistencia. Quedarse con los brazos cruzados cuando se detectan los problemas, sin lugar a dudas, llevará a la crisis a la empresa.

El empresario debe adelantarse a buscar soluciones, cuando conozca que pueden surgir problemas.

Todo este proceso de génesis del CEF y la UDIMA se ha desarrollado no solo a nivel nacional, sino también internacional. Desde el año 2003, el CEF comienza la colaboración con instituciones destacadas de Chile, Perú, Colombia y México. A partir de ese momento, aumenta de forma considerable la presencia de alumnos hispanoamericanos en nuestros centros. En el periodo 2006-2007, este proceso de internacionalización se amplía, adquiriendo el CEF una mayor presencia internacional en Latinoamérica con el Curso de Normas Internacionales de Contabilidad y de Información Financiera NIC-NIIF IAS-IFRS, organizado conjuntamente con la Organización Interamericana de Ciencias Económicas (OICE) de Bogotá. Continúa el proceso de internacionalización del CEF con la celebración de acuerdos, como el establecido con el Ministerio de Educación de la República Dominicana en el año 2008 para que alumnos destacados de dicho país realicen estudios en el CEF.

¿Qué hay que resaltar de todo lo anterior? Sin lugar a dudas, la constancia. El empresario no puede desanimarse ante las dificultades. Tiene que ser optimista. Optimismo que debe transmitir a sus colaboradores, pues sin ellos es imposible prosperar. Hay que seleccionar a los mejores y cuidarlos, porque, de lo contrario, nuestra empresa pronto verá el ocaso. El empresario tiene que transmitir su ilusión a las personas que con él colaboran. Debe estar atento a las nuevas necesidades que se crean y buscar la fórmula de llevarlas a la práctica.

Por tanto, otras cualidades que debe reunir el empresario son: *constancia, optimismo e ilusión, y transmitir ese optimismo y esa ilusión a las personas que con él colaboran.*

Esto que os acabo de contar es la génesis de mis empresas: CEF y UDIMA.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

Quiero finalizar insistiendo en los conceptos que se han expuesto a lo largo de este texto:

- Es necesario conocer el negocio, la actividad que se quiere emprender.
- Hay que conocer muy bien el mercado al que se quiere acceder.
- Hay que saber perfectamente cómo facilitar o prestar el servicio. Hay que procurar siempre el mejor producto y prestar los mejores servicios a los que confían en nosotros.
- Es imprescindible contar con las personas adecuadas. Imprescindible acertar en los colaboradores y confiar en ellos.
- El empresario debe ser capaz de motivar a las personas para conseguir los objetivos y resultados propuestos. Procurar a los trabajadores estabilidad en el empleo.
- Saber organizar el trabajo y dirigir a las personas.
- Tiene que reinvertir los beneficios. Nunca olvidar que lo primero es la empresa y que para ella tiene que conseguir los mejores medios materiales y humanos.
- Trabajar sin desmayo. Debe ser el primero en entrar y el último en salir. Dar siempre ejemplo. Dedicación total a la empresa.
- Tiene que estar entusiasmado con su idea.
- Disponer de suficiente energía para enfrentarse a los acontecimientos cambiantes, crisis e imprevistos.
- Decisiones desde la soledad en las más de las ocasiones.
- La familia le tiene que apoyar y estar convencida de que la empresa necesita una gran dedicación.
- Tiene que arriesgar y al tiempo ser capaz de medir los riesgos y estos ser moderados. No juega solo con su dinero, sino también con el empleo de sus trabajadores. El empresario nunca es un jugador.
- Confiar y estar seguro de alcanzar el éxito. El que no posea estas cualidades no puede crear una empresa.
- Ser una persona capaz de llevar a cabo una gran actividad. Necesita crear. Lo importante es «hacer», y ello es lo que le ocupará la mayor parte de su tiempo.
- Debe ser alguien que piense en el futuro. Hay que planificar a largo plazo, ponerse metas a conseguir, pero sin olvidar los problemas de cada día.
- Debe innovar. No puede vivir de las rentas. En cuanto esto ocurra, debe pensar en otras personas para dirigir su empresa.
- El empresario no es un inventor, pero tiene que ser capaz de que un invento sea operativo y llegue al mercado. Estar atento a las novedades y llevarlas a la práctica.
- Debe adaptarse a los cambios que exige el entorno.
- Nunca se puede ceder. Tiene que ser perseverante en su actividad.

Por último, con la exposición de estos cinco casos prácticos, se da por finalizado este manual con el que se ha tratado de ayudar al lector a conocer, reflexionar y respetar a una figura tan importante en la economía actual como es la del emprendedor. Sin duda alguna, un héroe de nuestros días.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Básica

HERAS MIGUEL, R. de las: *Génesis del CEF/UDIMA*.

MACARRÓN GÓMEZ, J.: «Emprendiendo el cambio, emprendiendo un sueño» *I Congreso de Emprendedores de la Comunidad Autónoma de Madrid*, Madrid: Asociación de Emprendedores de la Comunidad Autónoma de Madrid (ASECAM), 2011.

SALA, D.: «La Bruixa d'Or (La Bruja de Oro): repartir ilusión por Internet», en P. Roig, *La pyme y el comercio electrónico. 20 casos de éxito liderados por las pymes españolas*, Barcelona: Infonomía Libros, 2009.

TORMO, G.; PEIDRO, D.; RODRÍGUEZ, A.; SEMPERE, F. y POLER, R.: *Caso SOFYTEC. Sistema decisional de gestión de producción orientada al sector de la confección*. Centro de Investigación de Gestión e Ingeniería de Producción (CIGIP) de la Universidad Politécnica de Valencia. En: K. Simón Elorz (2003): «La creación de empresas de base tecnológica. Una experiencia práctica. Proyecto para la promoción de empresas innovadoras de base tecnológica». *Asociación Nacional de Centros Europeos de Innovación Españoles (ANCES) y Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEIN)*, 2003, págs. 123-125.

VILAJOSANA, A. y SALA, D.: «Can Jordana: del huerto a casa en un clic», en P. Roig, *La pyme y el comercio electrónico. 20 casos de éxito liderados por las pymes españolas*, Barcelona: Infonomía Libros, 2009.

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

ÍNDICE SISTEMÁTICO

PÁGINA

Sumario 5

Nota a la primera edición 7

Nómina de autores 11

Unidad didáctica 1. De la idea de negocio al plan de empresa 13

Objetivos de la Unidad 15

1. Introducción 16
2. Características que debe reunir la persona emprendedora y motivos para crear una empresa 17
3. La elección del proyecto: idea de negocio 19
4. Análisis previo de viabilidad de una idea de negocio: algunos conceptos generales relacionados con la financiación y la rentabilidad 21
5. El plan de empresa 24
   - 5.1. Una primera aproximación al plan de empresa 24
   - 5.2. Para qué sirve el plan de empresa 25

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.3. Plan de empresa y viabilidad del negocio 26
5.4. Los elementos de un plan de empresa 28
5.4.1. Proyecto empresarial y presentación de los emprendedores 28
5.4.2. Actividad de la empresa 29
5.4.2.1. El producto o el servicio 29
5.4.2.2. El mercado 30
5.4.2.3. La comercialización del producto/servicio 30
5.4.2.4. El proceso de producción 31
5.4.3. Localización de la empresa 32
5.4.4. Personas que trabajarán en la empresa 32
5.4.5. Financiación 33
5.4.5.1. Necesidades económicas del proyecto: recursos propios, recursos ajenos e inversiones 33
5.4.5.2. Identificación y selección de las fuentes de financiación ajenas al emprendedor: banca, leasing, etc. 34
5.4.5.3. Plan financiero: previsión de tesorería, cuenta de resultados provisional, balance provisional 35
5.4.6. Plan de operaciones o de puesta en marcha 37
5.4.7. Aspectos formales del proyecto 38
5.4.8. Conclusiones del plan de empresa 39

Lecturas recomendadas 42

Referencias bibliográficas 44

Unidad didáctica 2. Viabilidad económico-financiera de la empresa 45

Objetivos de la Unidad 46

1. Introducción 47
2. Gestión presupuestaria 50
3. Fuentes de financiación 54
3.1. Crédito bancario 56
3.2. Descuento comercial 57
3.3. Factoring 57
3.4. Confirming 58

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.5. Préstamos 59
3.5.1. Datos de la operación 59
3.5.2. Terminología empleada 60
3.5.3. Clases de préstamos 62
3.5.3.1. Préstamo lineal 63
3.5.3.2. Préstamo francés 64
3.5.3.3. Préstamo francés con Excel 66
3.6. Leasing 68
3.7. Renting 68

4. La cuenta de resultados 68
4.1. Estructura de la cuenta de resultados 69

5. El presupuesto de tesorería 73
5.1. Concepto y funciones 73
5.2. Estructura del presupuesto 74

Unidad didáctica 3. Estrategias de mercado y aproximación al marketing 83

Objetivos de la Unidad 85

1. Introducción 86
2. Segmentación del mercado 88
2.1. Concepto y funciones 88
2.2. Criterios de segmentación 89
2.3. Proceso y estrategias de segmentación del mercado 90
2.3.1. Delimitación del mercado 90
2.3.2. Determinación de los segmentos del mercado 90
2.3.3. Estrategias de segmentación 91

3. Investigación del mercado 92
3.1. Análisis de la situación e investigación preliminar 92
3.2. Planificación y realización de la investigación 93
3.2.1. Objetivos de la investigación de mercado 93
3.3. Interpretación y presentación de resultados 95

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

4. Marketing 95
4.1. Concepto de marketing 96
4.2. Los elementos de la política de marketing: producto o servicio, distribución, comunicación y precio 97
4.2.1. Producto o servicio 98
4.2.2. Distribución 99
4.2.3. Comunicación en general y sus estrategias e instrumentos ... 101
4.2.3.1. Aumento o generación de la reputación 102
4.2.3.2. Gestión de la calidad 102
4.2.3.3. Publicidad 103
4.2.3.4. Telemarketing 105
4.2.3.5. Imagen corporativa y marca 105
4.2.3.6. Medios escritos 106
4.2.3.7. Promoción de ventas a través de regalos o felicitaciones 107
4.2.3.8. Nuevas tecnologías 107
4.2.3.9. Relaciones públicas 108
4.2.3.10. Comunicación persuasiva 110
4.2.4. Precio 111
4.3. El plan de marketing 112
4.3.1. Objetivo del plan 112
4.3.2. Reglas 113
4.3.3. Proceso del plan 113

Lecturas recomendadas 116

Referencias bibliográficas 122

Unidad didáctica 4. La franquicia: otra forma de crear empresa 123

Objetivos de la Unidad 124

1. Aproximación al mundo de la franquicia 125
2. Concepto de franquicia 127
3. Características de la franquicia 129
4. Ventajas e inconvenientes para franquiciador y franquiciado 131
5. Clases de franquicia 134

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

6. La elección de la franquicia 135
6.1. El perfil del franquiciado y del franquiciador 135
6.2. Investigar a fondo el negocio 136
7. El know-how 139
8. Los documentos básicos y manuales en la franquicia 140
8.1. Manual de imagen corporativa y de adecuación del local 140
8.2. Manual de procedimientos 141
8.3. Manual económico-financiero 142
8.4. Manual jurídico 142
9. El acuerdo de franquicia. El contrato 143
10. Extinción del contrato de franquicia 146
Lecturas recomendadas 148
Referencias bibliográficas 150
Unidad didáctica 5. Trámites en la constitución de empresas 151
Objetivos de la Unidad 152
1. Introducción 153
2. Formas jurídicas para crear una empresa 155
3. Trámites de constitución de empresas 155
3.1. Empresario/a individual 156
3.1.1. Eficacia de la limitación de la responsabilidad 156
3.1.2. Publicidad mercantil 157
3.1.3. Publicidad en el Registro de la Propiedad 159
3.1.4. Cuentas anuales del emprendedor individual 159
3.2. Colectividades sin personalidad jurídica: comunidad de bienes y sociedades civiles 161
3.3. Sociedades mercantiles 165
3.3.1. Sociedad colectiva y sociedad comanditaria simple 165
3.3.2. Sociedad de responsabilidad limitada 166
3.3.2.1. Procedimiento presencial 168
3.3.2.2. Procedimiento telemático 171

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.3.3. Sociedad limitada nueva empresa 176
3.3.4. Sociedad anónima 178
3.3.5. Sociedades laborales y sociedades cooperativas 179
3.3.5.1. Sociedades laborales 179
3.3.5.2. Sociedades cooperativas 182

Unidad didáctica 6. Obligaciones fiscales 189

Objetivos de la Unidad 192

1. Introducción 193
2. Trámites de inicio de actividad 194
2.1. Constitución de la sociedad 194
2.1.1. Solicitud del Número de Identificación Fiscal 194
2.1.2. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD) 195
2.2. Alta en el Censo de Empresarios y en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) 196
2.3. Otros trámites 198
2.3.1. Licencia de obras 198
2.3.2. Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO) 199
2.3.3. Licencia de actividades e instalaciones (apertura) 200
3. Obligaciones fiscales asociadas al desarrollo de la actividad 202
3.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas 202
3.1.1. Regulación 202
3.1.2. Determinación de la cuota a pagar 202
3.1.3. Pagos fraccionados 213
3.1.3.1. Ámbito de aplicación 213
3.1.3.2. Importe 213
3.1.3.3. Plazo 214
3.1.3.4. Modelos y formas de presentación 214
3.2. Impuesto sobre Sociedades 215
3.2.1. Regulación 215
3.2.2. Obligaciones formales 215

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

3.2.3. Liquidación del impuesto 216
3.2.4. Pagos fraccionados 220
3.2.4.1. Ámbito de aplicación 220
3.2.4.2. Importe 220
3.2.4.3. Plazos 221
3.2.4.4. Modelos y formas de presentación 221
3.3. Impuesto sobre el Valor Añadido 221
3.3.1. Regulación 221
3.3.2. Liquidación 221
3.3.2.1. Periodo de liquidación 222
3.3.2.2. Plazos 223
3.3.2.3. Modelos y formas de presentación 223
3.3.2.4. Impuesto sobre el Valor Añadido devengado 223
3.3.2.5. Impuesto sobre el Valor Añadido soportado deducible 224
3.3.3. Libros de registro 225
3.3.4. Régimen especial del criterio de caja 226

4. Comparativa Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas e Impuesto sobre Sociedades a través de un supuesto práctico 227
4.1. La actividad empresarial se desarrolla por una persona física 228
4.2. La actividad empresarial se desarrolla por una persona jurídica 229

5. Incentivos fiscales de apoyo a los emprendedores 231
5.1. De ámbito estatal 231
5.1.1. Apoyos fiscales a los emprendedores 231
5.1.1.1. Deducción por inversión en empresas de nueva o reciente creación 231
5.1.1.2. Exención por reinversión en el supuesto de transmisión de acciones o participaciones en empresas de nueva o reciente creación 234
5.1.2. Incentivos fiscales por contratación indefinida de apoyo a los emprendedores: deducciones por creación de empleo 236
5.1.3. Incentivos fiscales para sociedades de nueva creación y para contribuyentes que inicien una actividad económica 239
5.1.3.1. Tipo de gravamen reducido para entidades de nueva creación en el Impuesto sobre Sociedades .. 239

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

5.1.3.2. Reducción del rendimiento neto por inicio de una actividad económica en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas 240

5.2. De ámbito autonómico 241

5.2.1. Comunidad Autónoma de Castilla y León 242

5.2.1.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas para el fomento del emprendimiento 242

5.2.1.2. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: tipos reducidos en la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas y en la modalidad de actos jurídicos documentados 244

5.2.2. Comunidad de Madrid 244

5.2.2.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas 244

5.2.3. Comunidad Autónoma de Galicia 246

5.2.3.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: deducciones autonómicas 246

5.2.3.2. Impuesto sobre el Patrimonio: bonificaciones autonómicas 249

5.2.3.3. Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones: reducciones autonómicas 249

5.2.3.4. Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: deducciones autonómicas 251

Unidad didáctica 7. Aspectos sociolaborales 253

Objetivos de la Unidad 254

1. Introducción 255
2. El sistema de la Seguridad Social: sujetos incluidos y excluidos 255
3. Regímenes integrantes del sistema de la Seguridad Social 257

3.1. Régimen General 258

3.2. Régimen Especial de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos (RETA) 259

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

4. Trámites a realizar para la puesta en marcha de una empresa 266
4.1. Ante la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) 266
4.1.1. Régimen General 266
4.1.1.1. Inscripción de empresa 266
4.1.1.2. Afiliación al sistema y alta en el Régimen General de la Seguridad Social 268
4.1.2. Régimen Especial de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos 271
4.1.2.1. Afiliación al sistema y alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos 271
4.2. Ante las Consejerías de Trabajo de las comunidades autónomas 273
4.2.1. Comunicación de apertura del centro de trabajo 273
4.3. Ante la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social 273
4.3.1. Libro de Visitas 273

Unidad didáctica 8. Casos prácticos de emprendimiento: desde los comienzos hasta la aplicación de las nuevas tecnologías y la internacionalización 277

Objetivos de la Unidad 278

1. Introducción 279
2. Caso práctico número 1. Grupo Gestair: «la búsqueda incansable de nuevas oportunidades y la diversificación de actividades en el emprendimiento» 280
3. Caso práctico número 2. La Bruixa d'Or (la Bruja de Oro): «repartir ilusión por Internet» 290
4. Caso práctico número 3. SOFYTEC: «el sistema decisional de gestión de producción orientada al sector de la confección» 293
4.1. La idea 293
4.2. La empresa matriz 295
4.3. El entorno y el sector 295
4.4. El proyecto: presente y futuro 296
4.5. Las dificultades 297
4.6. El producto 298
4.7. El equipo 299

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

4.8. La innovación tecnológica 300
4.9. Aportaciones del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Alcoy y el Proyecto de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica 301

5. Caso práctico número 4. Can Jordana: «del huerto a casa en un clic» 302

6. Caso práctico número 5. Centro de Estudios Financieros (CEF) y Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA): «génesis del CEF/UDIMA» 305

Referencias bibliográficas 315

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

092015

"Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)".

udima
UNIVERSIDAD A DISTANCIA
DE MADRID

En este manual se ofrece un estudio introductorio, actual y pragmático de todos los aspectos relevantes para la puesta en marcha y el desarrollo posterior de una empresa. Se parte del perfil que debe poseer el empresario que pretenda crear un negocio, de la construcción de la idea emprendedora y de la formulación del plan de empresa, para abordar a partir de aquí todos aquellos elementos más relacionados con la gestión de dicha idea y su funcionamiento en el mercado: la viabilidad económico-financiera, el marketing, el régimen de franquicia, los trámites de constitución, las obligaciones fiscales y los aspectos sociolaborales.

Todo este conocimiento se enriquece con la exposición de una serie de casos prácticos, en los que se ofrece un conjunto de experiencias empresariales, que abarcan desde los comienzos de la nueva empresa hasta su posterior evolución, haciendo especial hincapié en conceptos tan actuales como la aplicación de las nuevas tecnologías y la internacionalización.

Con todo ello, se ha tratado de mostrar en esta obra la realidad de los factores fundamentales que es preciso conocer y valorar para emprender un negocio en la economía de nuestro tiempo.

902 02 00 03
www.udima.es