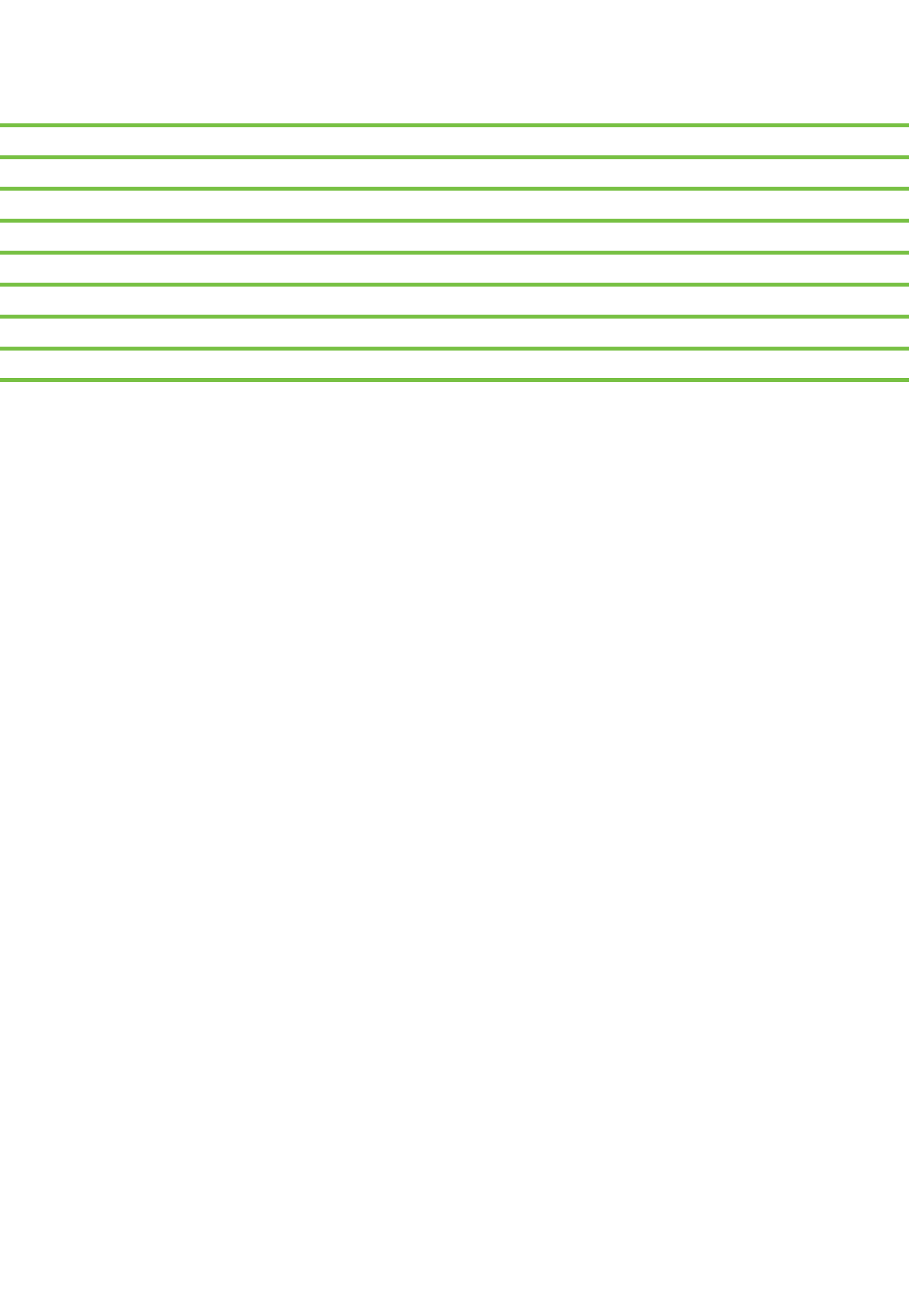


GUIA

de desarrollo del proceso de innovación 2025

Emprendiendo desde la Universidad





GUIA

de desarrollo del proceso de innovación 2025

Emprendiendo desde la Universidad



Editor General: CAMPUS AGUA-CAMPUS OURENSE

Editores Científicos: JAVIER RODEIRO IGLESIAS y MARÍA MONTSERRAT CRUZ GONZALEZ.

Es un manual a partir de una idea de: MARÍA MONTSERRAT CRUZ GONZALEZ y JAVIER RODEIRO IGLESIAS

Autores:

MARÍA MONTSERRAT CRUZ GONZALEZ;

<https://orcid.org/0000-0001-5803-2863>

JUAN MANUEL DE LOS RIOS SÁNCHEZ;

<https://orcid.org/0000-0001-9881-240X>

JAVIER RODEIRO IGLESIAS;

<https://orcid.org/0000-0002-0197-7919>

FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ SELLERO:

<https://orcid.org/0000-0003-2190-6891>

VANESSA MARÍA SUAREZ PORTO;

<https://orcid.org/0000-0002-1174-9274>

Materia, IBIC-TEMA: KJBX, Empresa y gestión: guías de estudio y revisión (Original) / KJBX, Empresa y gestión: guías de estudio y revisión (Original)

Universidade de Vigo

Campus As Lagoas, s/n
32004 OURENSE

ISBN: 978-84-09-78289-5

ÍNDICE

PRÓLOGO	1
DE LA IDEA AL PROYECTO Y AL MODELO DE NEGOCIO	7
Introducción.....	8
1. PROBLEMA, IDEA, SOLUCIÓN	9
1.1. Problema	9
La definición de "problema" según la Real Academia Española (RAE) es:	9
1.2. Idea.....	11
1.3. Solución.....	15
2. OBJETIVO, PRODUCTO Y EXPLOTACIÓN.....	19
2.1. Objetivo.....	19
2.2. Producto	20
2.3. Explotación	24
3. EL MODELO DE NEGOCIO Y EL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE.....	30
3.1. El modelo de negocio.....	30
3.2. Origen y Concepto del Mínimo Producto Viable.....	38
3.3. Evolución del Concepto	39
3.4. Proceso de Creación.....	41
Referencias.....	42
PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL	45
Introducción.....	46
1. MARKETING: DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN.....	47
1.1. 4 P del Marketing Mix	47
1.2. Las 7 P del Marketing Mix	48
2. LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO	49
2.1. Innovación y zona de confort.....	50
3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE Y VALORACIÓN DE LA CREACIÓN DE NECESIDADES	51
3.1 Creación de valor en el cliente.....	51
3.2 Canvas de la propuesta de valor.....	52
3.3 Perfil del cliente: Molestia/Ganancias	53
3.4 Mapa de valor: remedios para las molestias/actitudes de potenciación de ganancias.....	53

4. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	54
4.1 Plan ventas	56
4.2 Plan comercialización/ Análisis PESTEL.....	58
4.3 Narrativa estratégica (storytelling)	61
5. TOMA DE DECISIONES Y PROPUESTAS: DAFO	61
Referencias.....	62
VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE UN NEGOCIO	67
Introducción.....	69
1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.....	70
2. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE UNA EMPRESA: RATIOS Y MAGNITUDES ECONÓMICO-FINANCIERAS	72
3. CONCLUSIONES.....	95
Referencias.....	96
PERSPECTIVA JURÍDICA DE LAS DISTINTAS FORMAS DE EMPRENDIMIENTO	97
Introducción.....	98
1. CLASIFICACIÓN INICIAL: EMPRESARIO INDIVIDUAL O EMPRESARIO SOCIETARIO	100
1.1. Planteamiento.....	100
1.2. El empresario individual. Características principales y modalidades especiales.....	102
1.2.1. Régimen general del empresario individual	102
1.2.2. El “emprendedor de responsabilidad limitada”	105
1.2.3. Las sociedades unipersonales.....	108
2. EL EMPRESARIO SOCIETARIO	111
2.1. Planteamiento	111
2.2. Normativa principal de las sociedades personalistas	114
2.2.1. Sociedad colectiva.....	114
2.2.2. Sociedad comanditaria	122
2.3. Normativa principal de las sociedades de capital.....	123
2.3.1. Cuestiones relativas a la constitución.....	124
2.3.2. Gestión de la sociedad.....	129
2.3.3. Derechos y obligaciones de los socios	133
2.4. Otras formas societarias o de emprendimiento colectivo	137
2.4.1. Entidades sin limitación de responsabilidad	137
2.4.2. Las cooperativas	138

3. REFERENCIA A LA LEY DE 21 DE DICIEMBRE DE 2022.....	140
4. COMENTARIO BREVE DE ALGUNAS FORMAS DE FINANCIACIÓN	
.....	142
Referencias.....	148

PRÓLOGO

María Montserrat Cruz González

El presente manual de emprendimiento e innovación empresarial lleva por título: *Guía de desarrollo del proceso de innovación 2025: Emprendiendo desde la Universidad*, nace con la intención de servir como una guía integral para todas aquellas personas que desean adentrarse en el apasionante mundo de la creación y gestión de proyectos empresariales. En un entorno económico caracterizado por el dinamismo, la globalización y la irrupción constante de nuevas tecnologías, resulta imprescindible contar con una formación sólida que permita transformar las ideas en negocios y soluciones de mercado, que aporten valor y satisfagan necesidades en la sociedad.

Este manual pretende ofrecer una visión completa del proceso emprendedor, combinando e integrando el rigor académico con una orientación eminentemente práctica. Su objetivo es acompañar al lector desde la concepción de una idea de negocio hasta su puesta en marcha, mostrando las herramientas, metodologías y estrategias necesarias para convertir la innovación en una ventaja competitiva.

El texto se ha concebido como un recurso útil para el alumnado universitario, especialmente para quienes desean complementar su formación con competencias aplicadas a la creación de empresas y a la gestión eficiente de proyectos innovadores. En sus páginas, el lector encontrará un enfoque progresivo y estructurado, en el que teoría y práctica se entrelazan de manera equilibrada, facilitando el aprendizaje autónomo y la reflexión crítica sobre los retos del emprendimiento contemporáneo.

Más allá de la mera transmisión de conocimientos, este manual busca inspirar. Empezar implica asumir riesgos, pero también imaginar

diferentes escenarios para el futuro de cada sector de actividad, cuestionando lo establecido y atreviendo a construir y proponer nuevas soluciones. Por ello, las distintas secciones del libro no solo analizan aspectos técnicos — como la configuración del del modelo de negocio, la planificación financiera, la comercialización del producto o la normativa jurídica que regula la actividad empresarial—, sino que también promueven actitudes esenciales como la creatividad, la resiliencia y la responsabilidad social.

El contenido se organiza en bloques temáticos que guían al lector a través de las etapas clave del proceso emprendedor. El primer bloque aborda la generación y evaluación de ideas, a partir de problemáticas sectoriales derivadas de necesidades no cubiertas, mediante la transformación de soluciones en proyectos y modelos de negocio que añadan valor al cliente y generen beneficios al emprendedor a largo plazo.

A continuación, se presenta el bloque dedicado a la promoción y comercialización del proyecto empresarial, donde se analiza cómo posicionar y lanzar un producto o servicio, comprender el comportamiento y las necesidades de cada cliente en cada segmento o nicho de mercado y utilizar de manera estratégica las herramientas digitales actuales. Posteriormente, se aborda el análisis contable y financiero, ofreciendo al lector las claves para gestionar los recursos de manera eficiente, valorar la viabilidad económica y financiera de un proyecto y sus necesidades de liquidez, tratando de anticipar los riesgos inherentes a toda iniciativa empresarial. Finalmente, el manual incorpora un apartado jurídico que explica las principales formas legales y los trámites administrativos necesarios para formalizar una empresa, facilitando una comprensión clara del marco normativo que regula la actividad emprendedora.

El desarrollo de este manual ha sido posible gracias a la colaboración del profesorado de la **Universidad de Vigo**, perteneciente a distintas áreas de conocimiento vinculadas con la empresa, el marketing, la innovación, la

ingeniería y el derecho mercantil. Este enfoque interdisciplinar garantiza una visión global y coherente, ofreciendo al alumnado una herramienta formativa alineada con las exigencias del mercado y las necesidades del consumidor.

En definitiva, esta *Guía de desarrollo del proceso de innovación 2025: Emprendiendo desde la Universidad*, no busca únicamente transmitir contenidos, sino despertar vocaciones, fomentar la reflexión y acompañar a quienes desean transformar una idea en un proyecto vital y profesional, sobre la base del conocimiento y la experiencia. Porque emprender no es circunscribir únicamente a crear empresas: supone generar valor, imaginar alternativas y contribuir activamente al progreso económico y social desde la creatividad, la ética y la sostenibilidad.

Este manual técnico y procedimental surge con la vocación de convertirse en una herramienta formativa de referencia para todas aquellas personas interesadas en comprender y aplicar los principios fundamentales del emprendimiento moderno. En un contexto donde la innovación, la digitalización y la sostenibilidad se erigen como pilares del progreso económico, este manual busca ofrecer una guía rigurosa, práctica y accesible que ayude al lector a transformar sus ideas en proyectos y modelos de negocio viables y sostenibles, que aporten soluciones a problemas y necesidades observadas en la sociedad.

El emprendimiento no consiste únicamente en crear empresas; implica desarrollar una actitud abierta al cambio, identificar oportunidades donde otros ven incertidumbres y amenazas, y asumir el reto de diseñar soluciones que aporten valor social y económico. Con esa visión, el presente manual propone un recorrido integral por las distintas fases que configuran el proceso emprendedor, combinando teoría, análisis crítico y ejemplos prácticos que facilitan la comprensión de los contenidos.

El texto está especialmente dirigido al alumnado universitario, como complemento a su formación académica, pero también a cualquier persona interesada en adquirir competencias vinculadas con la innovación, la creatividad y la gestión empresarial. Su estructura favorece un aprendizaje progresivo que conecta la reflexión con la acción, fomentando el desarrollo de habilidades transversales esenciales en el entorno profesional contemporáneo: la autonomía, la toma de decisiones, la comunicación y la gestión del riesgo.

El primer capítulo, elaborado por **Javier Rodeiro Iglesias**, aborda la generación y validación de **ideas de negocio**, analizando los mecanismos que permiten identificar problemas y oportunidades en el mercado, aplicando metodologías creativas y desarrollando modelos sostenibles de emprendimiento. En él se destaca la importancia de comprender el entorno y de adaptar la propuesta empresarial a las necesidades reales de la sociedad.

El segundo capítulo, redactado por **María Montserrat Cruz González y Vanessa Suárez Porto**, profundiza en el ámbito del **marketing y la promoción**, ofreciendo las claves para posicionar un producto o servicio, construir una marca sólida y diseñar estrategias de comercialización eficaces. Se presta especial atención a las tendencias digitales, la gestión de la reputación y la creación de experiencias diferenciales orientadas al cliente.

A continuación, el capítulo elaborado por **Fco. Javier Sánchez** introduce al lector en el **análisis financiero y contable**, una etapa crucial en la gestión de cualquier proyecto emprendedor. En este bloque se exponen los principios básicos de la planificación económica, el control presupuestario, la rentabilidad y la sostenibilidad financiera, con el objetivo de dotar al lector de una visión realista y responsable del manejo de los recursos empresariales.

El siguiente capítulo, desarrollado por **Juan Manuel de los Ríos Sánchez**, se centra en la **normativa mercantil y los aspectos jurídicos de la creación**

de empresas. A través de un enfoque claro y sistemático, se explican las principales formas jurídicas, los trámites administrativos y las obligaciones legales que acompañan al proceso de puesta en marcha de un negocio, permitiendo al futuro emprendedor actuar dentro de un marco normativo seguro y actualizado.

El manual ha sido concebido gracias a la colaboración del profesorado de la **Universidad de Vigo**, cuyas trayectorias académicas y profesionales aportan una visión interdisciplinar y complementaria. Este enfoque colectivo garantiza que los contenidos respondan tanto a las exigencias formativas del ámbito universitario como a la realidad práctica del tejido empresarial contemporáneo.

En definitiva, esta guía o manual aspira a ser mucho más que un compendio de conocimientos. Es una invitación a pensar de manera creativa, a actuar con responsabilidad y a liderar a través del compromiso. Porque emprender no significa únicamente construir una empresa, sino también imaginar un futuro posible y trabajar con pasión para convertirlo en realidad.

DE LA IDEA AL PROYECTO Y AL MODELO DE NEGOCIO FROM THE IDEA TO PROJECT AND BUSINESS MODEL

Javier Rodeiro Iglesias¹

RESUMEN

Este capítulo está orientado a la creación de ideas de negocio para resolver dificultades que podamos tener en organizaciones a nivel de procesos o de productos. La identificación de los nichos de mercado, en donde puede desarrollarse una solución para la transformación de un negocio o el tratamiento más eficiente del mismo, es una de las vías fundamentales para la generación de nuevas empresas. Vamos a guiar el proceso desde la identificación del problema a la generación de una solución a partir de una idea y a estudiar la viabilidad de esa solución para el problema planteado, buscando que exista una definición de costes e ingresos que nos permitan la obtención de un beneficio económico en la ejecución de nuestro negocio.

ABSTRACT

This chapter focuses on generating business ideas to solve problems that we may encounter in organisations at the process or product level. Identifying niche markets where a solution can be developed to transform a business or make it more efficient is one of the key ways to generate new companies. We will guide the process from identifying the problem to generating a solution based on an idea and studying the viability of that solution for the problem at hand, seeking to define costs and revenues that allow us to obtain an economic benefit from the execution of our business.

¹ Javier Rodeiro Iglesias. jrodeiro@uvigo.es, Universidad de Vigo, [0000-0002-0197-7919](tel:0000-0002-0197-7919)

Palabras clave: idea, innovación, línea de negocio, oportunidad, nicho de mercado, creatividad

Introducción

La mayoría de textos relacionados con la innovación se centran en aspectos metodológicos y de procesos de negocio para cuando un individuo ya tiene perfectamente claro que es lo que quiere hacer y sabe cómo hacerlo. Para una persona que se aproxima por primera vez a la creación de soluciones económicamente viables en un mundo lleno de oportunidades tanto en el entorno local como internacional, no es fácil encontrar una aproximación sencilla y asequible, que no esté llena de tablas, correlaciones y mecanismos altamente especializados y estandarizados, adoptados y aceptados por la industria. Sin embargo, una aproximación de sentido común, con una identificación clara y sencilla del qué, el porqué, el cómo, y cuánto me va a costar, es lo más útil en el desarrollo de una idea temprana. No vamos aquí, pues a entrar en los contenidos formales, metodológicos y didácticos habituales en una materia de creación y desarrollo de ideas, más bien nos centraremos desde un punto de vista práctico y cercano a la realidad en la justificación y descripción de la viabilidad de las soluciones que proponemos para un determinado problema. Por un lado, nos acercaremos al proceso creativo y a la distinción entre ideas, solución e innovación. Después desarrollaremos el concepto de métrica y la aproximación al diseño de producto con sus costes, explotación de producto con sus costes y análisis y rendimiento económico de la comercialización de ese producto. Por último, daremos una pincelada acerca de los elementos fundamentales a la hora de definir un modelo de negocio y que deberían completar nuestro análisis de viabilidad, y otra pincelada de lo que es un mínimo producto viable.

1. PROBLEMA, IDEA, SOLUCIÓN

1.1. Problema

El objetivo de esta sección es acotar el concepto de problema. La RAE establece el concepto de problema con este conjunto de definiciones.

La definición de "problema" según la Real Academia Española (RAE) es:

- m. Cuestión que se trata de aclarar. Sin.: duda, pregunta, cuestión, incógnita, enigma, dilema, rompecabezas, asunto, chochada. Ant.: solución.
- m. Proposición o dificultad de solución dudosa. Ant.: solución.
- **m. Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. Sin.: dificultad, obstáculo, contratiempo, complicación, contrariedad, inconveniente, impedimento, traba, apuro, aprieto, preocupación, disgusto, cuaba.**
- ~~m. Disgusto, preocupación. U. m. en pl. Desde que la compramos, esta casa solo nos da problemas. Sin.: disgusto, preocupación, molestia.~~
- m. Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos. Ant.: solución.

Muchas de ellas son perfectamente válidas para aplicar en esta sección. Sin embargo, la más adecuada de ellas corresponde con conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. Matizando esta definición, el problema no tiene porque estar simplemente en la dificultad de obtención de un fin, sino en la optimización de la consecución de ese fin, proveyendo de alguna ventaja en la obtención del mismo.

Una vez establecido el ámbito donde nos movemos a la hora de considerar que es un problema, vamos a bajarlo a un concepto de realidad que podamos manejar. En el contexto de este capítulo nos referiremos a un fin como un producto, esto es, cualquier objeto o elemento físico que podemos construir para ayudar a la obtención de un fin o bien cualquier servicio, procedimiento, proceso o protocolo que nos pueda ayudar a la obtención de un fin. Por ello, a partir de ahora consideraremos un problema como la dificultad de obtención de un producto o de un servicio.

Para determinar la existencia de un problema en un fin, en este contexto, deberíamos poder tener una métrica, cuál sea, del proceso de realización o consecución del fin. Para poder cuantificar un producto o servicio debemos ser capaces de establecer una métrica de coste de producción o de explotación en ese producto o servicio. Si esta métrica está establecida, podremos establecer una medida objetiva de la obtención de dicho producto o servicio. Una vez que se plantee una innovación se podrá comparar la métrica aplicada al producto o servicio anterior con la métrica aplicada al producto servicio nuevo.

En el caso de la no existencia del producto o servicio para un fin, la cuantificación de la métrica del mismo está establecida como un máximo al no existir. Por ejemplo, actualmente no existe un mecanismo establecido para el almacenamiento del hidrógeno en un estado no volátil y peligroso para su manipulación. Si una persona o un colectivo idease un método barato, seguro y factible de transportar hidrógeno en el interior de un vehículo para la generación de electricidad para alimentar un motor eléctrico. claramente podría cuantificarse la mejora en el proceso de electrificación de un vehículo. Se tendría en cuenta la no utilización de combustibles fósiles, la utilización de un combustible renovable, la ausencia de emisiones a la atmósfera y la reducción en la complejidad y coste de la producción de los motores. Para

este ejemplo de la no existencia de un producto o servicio, la innovación dota de una mejora absoluta a un producto y servicio porque no existe.

En el caso de un producto o servicio existente, se deben evaluar el impacto de las propuestas sobre cambios en el producto o servicio. Supongamos un hipotético caso sobre los motores de combustión que usan combustibles fósiles, en donde existe una métrica para la fabricación de los motores y una métrica para el consumo en el uso de los mismos en el cual un grupo de ingenieros desarrolla un motor de combustión para diésel o gasolina, con la mitad del peso, material, piezas y tamaño que un motor actual para la misma potencia con la mitad de consumo, podría aplicarse la métrica correspondiente al coste de producción del motor, que obviamente sería mucho menor. Y la métrica correspondiente a los costes de operación de ese motor cuando estuviese instalado un vehículo que también obviamente serían mucho menores, comparados con las mismas métricas aplicadas a los motores más pesados, grandes y con mayor consumo. En este ejemplo, la innovación en el producto o servicio debe ser comparada con el producto servicio anterior.

1.2. Idea

Para poder acotar el concepto de idea, vamos a ver como la RAE define el concepto de idea y el concepto de idear.

La Real Academia Española (RAE) define "idea":

- ~~f. Primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de algo. Sin.: conocimiento, noción, comprensión, concepción, pensamiento, sensación, imaginación, concepto, reflexión, designio.~~
- ~~f. Imagen o representación que del objeto percibido queda en la mente. Su idea no se borra jamás de mi mente. Sin.: imagen, representación, modelo, arquetipo, percepción.~~

- ~~f. Conocimiento puro, racional, debido a las naturales condiciones del entendimiento humano. La justicia es idea innata. Sin.: plan, planteamiento, concepción, proyecto, bosquejo, esbozo, boceto, diseño.~~
- **f. Plan y disposición que se ordena en la imaginación para la formación de una obra. La idea de una novela. La idea de un palacio. Sin.: asunto, materia, fondo, tema, trama. esquema, plan.**
- f. Intención de hacer algo. Tiene idea de casarse. Llevaban idea de huir. U. frecuentemente en la construcción con idea de. Vino con idea de hacer daño. Sin.: intención, propósito, decisión, convicción, resolución, empeño.
- ~~f. Concepto, opinión o juicio formado de alguien o algo. Tenía una idea equivocada de ti. Sin.: juicio, concepto, opinión, impresión, parecer, criterio, sospecha.~~
- ~~f. Ingenio para disponer, inventar y trazar una cosa. Tiene mucha idea para estos trabajos. Sin.: ingenio, aptitud, maña.~~
- **f. ocurrencia (|| idea inesperada). Tengo una idea para solucionarlo. Sin.: ocurrencia, salida.**
- ~~f. coloq. manía (|| preocupación extravagante). Lo perseguía una idea. U. m. en pl. Sin.: chifladura, manía, chifladera, neura.~~
- ~~f. Fil. En el platonismo, ejemplar eterno e inmutable que de cada cosa erizada existe en la mente divina.~~
- ~~f. pl. Convicciones, creencias, opiniones. Es persona de ideas avanzadas. Sin.: ideales, convicciones, principios, creencia, ideario, eredo, objetivo, meta, aspiración, deseo.~~

Vamos a quedarnos con dos de las definiciones. En el primero de ellos, quizás el más adecuado a este tema, está relacionado con la generación de un pensamiento en la imaginación, a partir del cual se forma o bien una imagen

o bien un concepto. Esta definición está mucho más relacionada con la creatividad y el propósito de encontrar una vía de pensamiento novedosa o innovadora, ya sea absolutamente transgresora con respecto a todas las ideas relacionadas previas o bien como la combinación de ideas anteriores en una nueva forma.

La segunda de las definiciones está más asociada a la intencionalidad o al deseo de poder realizar o llevar a cabo una acción del tipo que sea. Esta definición está más relacionada con el proceso intrínseco de voluntad de utilizar la imaginación para alcanzar algo diferente a lo que ya existe, y por lo tanto, más alejado del contexto de este capítulo.

La Real Academia Española (RAE) define "idear":

- **tr. Concebir la idea de algo. Idear un plan para escapar. Sin.: imaginar, concebir, pensar, discurrir, trazar, urdir, elaborar, fraguar, programar.**
- **tr. Inventar, pensar algo nuevo. Ideó una máquina de reciclar plástico. Sin.: planear, proyectar, tramar, inventar, ingeniar.**

En cuanto a la acción concreta de idear como acción que conlleva la generación de una idea, nos quedamos con dos de las definiciones que la RAE nos proporciona, teniendo en cuenta que ambas nos acercan a la temática de este tema, que es la generación de nuevos pensamientos, que pueden ser de aplicación sobre una situación en la cual estamos reflexionando para dar un enfoque nuevo en su realización.

Mientras que la primera de las definiciones nos acerca al proceso creativo en la imaginación, la segunda trata más acerca de cómo implementar ese resultado del proceso creativo en un sistema finalista que tiene como resultado un elemento tangible o físico, o incluso podría también ser un proceso mental o procedimental que otros pueden utilizar.

Ambas definiciones están quizás más relacionadas con el concepto de patente, modelo de utilidad o creación estética (logos, imágenes y creaciones artísticas), que es un sistema de protección de la propiedad intelectual y que nuestro caso se refiere a la protección de una idea que alguien ha tenido y que desea poder explotar de forma comercial en un futuro y con el Sistema de protección intelectual, garantiza que nadie va a utilizar las ideas sin pagarle unas comisiones. Se aleja del concepto de emprendimiento para acercarse más al concepto de creación de conocimiento o arte.

Una vez establecido el concepto de idea y el proceso de idear, que, como resultado nos proporciona un nuevo pensamiento o aproximación a una determinada situación en la que nos encontramos en la realidad, ya podemos establecer la adecuación o utilidad de una idea.

Procede ahora, que dado un producto o servicio, establezcamos que una **innovación** es una idea que corresponde con aquella modificación que podemos realizar en la consecución de ese producto o servicio o con aquella creación de un producto o servicio inexistente.

El concepto de innovación, como tal, es aplicable sobre el producto o servicio que se está considerando y sobre el cual se está utilizando si nadie lo ha aplicado antes. Esto significa que puede ser una idea a nivel global nunca utilizada anteriormente o bien una idea que puede haber sido aplicada como innovación sobre otros productos y servicios. Puede haber sido considerada como una innovación en su uso en un producto o servicio de un ámbito distinto al que la utilizamos ahora, pero nunca ha sido considerado su uso por nadie más que por nosotros. La reutilización de ideas sobre productos y servicios distintos al que se está considerando, es también innovación. Esto por ejemplo puede verse en las investigaciones básicas en cualquier ámbito que no tienen por defecto un uso inmediato o traslación inmediata a investigación aplicada o a transferencia. Cuando una persona es capaz de

utilizar conocimiento general en una aplicación específica conlleva una innovación en ese tipo de producto o servicio.

Aunque hemos establecido que una innovación es una idea que establece una modificación en la consecución de un producto o servicio, no todas las ideas que llevan esta modificación son innovación debido a que la modificación en la consecución del fin debe darnos algún tipo de beneficio en la consecución de ese producto o servicio. Entonces podríamos incluso clasificar las innovaciones como mejoras o “peoras” de la obtención del producto o servicio.

1.3. Solución

La Real Academia Española (RAE) establece "solución" con las siguientes definiciones:

- ~~f. Acción y efecto de disolver.~~
- **f. Acción y efecto de resolver una duda, dificultad o problema.**
Sin.: remedio, arreglo, recurso, medida, satisfacción, reparación, resolución, salida, salvación, alivio, acuerdo, compromiso.
- f. Satisfacción que se da a una duda, o razón con que se disuelve o desata la dificultad de un argumento.
- ~~f. En el drama y poema épico, desenlace de la trama o asunto. Sin.: desenlace, final.~~
- ~~f. Paga, satisfacción.~~
- ~~f. Desenlace o término de un proceso, de un negocio, etc. Sin.: desenlace, conclusión, resultado, fin, final, término.~~
- ~~f. Mat. Cada una de las funciones o cantidades que satisfacen las condiciones de un problema o de una ecuación.~~
- ~~f. Quím. disolución (≠ mezcla). Sin.: disolución, mezcla, emulsión, infusión.~~

Y también cómo: "Hacer que un problema, una duda, una dificultad o algo que los entraña dejen de existir".

Podríamos considerar una solución como aquella innovación que cumple los requisitos de métrica que se han planteado para la modificación del proceso de consecución de un producto o servicio

Una innovación se entiende como solución cuando es aplicable a la consecución de un fin que puede ser optimizada, arreglada o manejada de una manera más adecuada a los intereses de las personas involucradas en dicho fin y además es factible y da una ventaja en su aplicación. Dicha ventaja puede ser una ventaja económica, o puede ser una ventaja temporal, o puede ser una ventaja de utilidad o puede ser una ventaja de optimización.

De esta manera, no todas las innovaciones son soluciones. Habitualmente se habla de solución cuando una innovación puede resolver un problema en el tiempo de vida útil de ese problema. Si la solución es tan difícil de llevar a cabo, tan costosa o tan irreal, como para no poder ser de aplicación en el problema planteado, no puede considerarse como una solución. También se habla de solución cuando obtenemos una mejora en la métrica de obtención de ese producto o servicio.

Es por ello que para que una innovación resulte ser una solución, debe darse la confluencia de varias condiciones, por lo menos:

- La existencia de un producto o servicio, en la cual es necesario realizar una innovación, porque el producto o servicio actual es inviable o puede ser mejorado.
- Que la innovación aplicada al producto servicio, permita proporcionar el producto o servicio de una manera más eficiente y eficaz que la que se realizaba antes.
- Que esta innovación aplicada al producto servicio, sea factible, sea viable y sea realista.

- Que la aplicación de esta innovación para quien tiene el problema, los constructores, ideadores o implementadores de la misma sea rentable o proporcione una mejora que sea cuantificable por ellos en las métricas que se consideren deseables.

El beneficio no tiene porqué ser necesariamente un beneficio económico aplicado, por ejemplo en el ámbito del cambio climático, una solución viable y realista que reduzca los niveles de CO₂ en la atmósfera del planeta no necesariamente tiene que ser beneficiosa económicamente para quien la implemente, sino que el beneficio puede venir dado por un interés general, o por la resolución de un problema, en este ejemplo un beneficio planetario que afecte a la vida en el planeta, esto es a todos los habitantes del planeta. Este beneficio es claramente muy superior desde un punto de vista social y humanista que económico.

Por lo tanto, la relación entre problema y una solución pasa obligatoriamente por la aplicación de una innovación sobre el problema.

Vamos a exponer un ejemplo sobre el cual vamos a trabajar a lo largo de este capítulo. Tratemos una situación concreta, como puede ser el exceso de maleza en los montes y espacios no agrícolas en cualquier territorio. Esta situación genera algunos conflictos como pueden ser proliferación de especies no deseadas o peligro de aparición de incendios, que no sean fáciles de controlar debido al estado del terreno, ya sea por orografía o ya sea por la cantidad de materia orgánica que tengan y se nos plantea que ideamos un producto o servicio para controlar el exceso de maleza. Podemos pensar una métrica correspondiente al coste de la eliminación del exceso de maleza y una métrica, en cuanto al coste de extinción de incendios. Esto corresponde con la cantidad de dinero que una organización o propietario debería gastar anualmente para eliminar el exceso de maleza o en el apagado de los

incendios. Ahora podemos plantear un conjunto de ideas que puedan eliminar ese exceso de maleza.

Entre ellas podemos considerar:

- Cada año, una cuadrilla de trabajadores sulfata la maleza, para matarla.
- Cada año, una cuadrilla de trabajadores corta la maleza.
- Cada año se realiza una quema controlada de la maleza.
- Cada año manadas de cabras y ovejas son soltadas para que consuman esa maleza.

Podemos observar que ninguna de las ideas, son nuevas o desconocidas para nosotros por lo tanto no son una innovación en el conocimiento general, y tendremos que examinar en función de las métricas establecidas cuáles podrían ser consideradas como una innovación en este campo y tomadas como posible solución. También tenemos que tener en cuenta que las ideas que se definen inicialmente pueden sufrir evoluciones durante el proceso de establecimiento de solución o incluso durante el desarrollo de la misma, y que, por lo tanto, aún pueden existir innovaciones sobre las ideas iniciales planteadas hasta lograr una solución óptima.

Como parámetros para comenzar el estudio, podemos considerar el coste correspondiente a las consecuencias de los incendios, como son las cuadrillas de manejo de los mismos. Según información en consulta en Comunidades Autónomas el precio por hectárea de control de incendios está sobre 19.000 € de media por hectárea, lo cual nos lleva a un precio por metro cuadrado de 1,9 €.

Además, podemos también consultar cuál es el precio actual de un desbroce proporcionado por una empresa o servicio, el cual corresponde con un precio entre 0,25 y 25 € por metro cuadrado en el caso de un desbroce manual y de entre 50 y 250 € en el caso de un desbroce con maquinaria.

Si solo consideramos estos valores, podríamos establecer que es mejor pagar el apagado del incendio que el desbroce. Sin embargo, estamos hablando única y exclusivamente de los metros cuadrados de una finca y no de todos los metros cuadrados afectados por el incendio que esa finca puede provocar. No podemos estar seguros de que solo se pagarían los metros cuadrados correspondientes a la finca que desbrozada, sino a toda la afectada por el incendio, y en ese caso sí que el costo es mucho mayor en el caso de incendio.

Establecido entonces el proceso y establecidos también los costes que el proceso tiene actualmente y las consecuencias objetivo de este proceso podemos comenzar a buscar ideas para mejorarlo y llegar a una solución si esa idea para mejorarlo es una innovación beneficiosa.

Recordemos ahora que para que esa idea sea una solución, debe ser útil y alguien debe estar dispuesto a pagar por ello. Además, la solución debe darnos un beneficio del tipo que sea en este caso actual, debería ser que cueste menos de lo que cuesta el proceso actual y que para nosotros sea económicamente beneficiosa. No olvidemos que nuestra intención es crear un modelo de negocio que de beneficios.

2. OBJETIVO, PRODUCTO Y EXPLOTACIÓN

2.1. Objetivo

En esta sección vamos hablar de definir el objeto o objetivo de nuestro proceso de idear y conceptualizar un modelo de negocio. Para ello debemos definir claramente el problema que tratamos y debemos establecer también las características de innovación que deseamos alcanzar.

La definición del problema implica una especificación del mismo caracterizando y los puntos clave que se desean mejorar. En el capítulo

anterior hemos establecido (y no se repetirá aquí) el problema a tratar y hemos barajado un conjunto de ideas posibles para mejorarlo, además hemos establecido también el parámetro del problema actual que nos va a servir para validar si una idea es una solución de mejora o no. El parámetro que hemos elegido es una métrica de coste por unidad que trata el proceso, en nuestro caso el coste por metro cuadrado que tiene el proceso actual.

Definimos entonces la métrica de coste para el proceso que queremos mejorar de la siguiente manera:

Tabla 1. Costes de métrica

Ítem	Mínimo m2	Máximo m2	Valor Medio m2
Precio Desbroce m2 Manual	0,25	25	12,625
Precio Desbroce m2 Mecánico	50	250	150
Coste m2 apagado incendio			1,9

Elaboración propia

2.2. Producto

A partir del conjunto de ideas que han sido definidas en el capítulo anterior, debe hacerse una revisión sistemática de cada una de ellas para establecer cuál es la aproximación más beneficiosa y útil a la solución del problema. De las cuatro ideas que habíamos considerado anteriormente dos de ellas implican trabajadores realizando un servicio como es el caso de sulfatar la maleza o de cortarla. Otra de ellas implica el proceso de quema de la maleza que también implica personal para lo mismo, y es de una naturaleza bastante imprevisible y peligrosa con lo cual un análisis de riesgos del posible uso de esta idea puede ser complicado. La cuarta idea implica ganadería que también debe ser manejada por una persona para que consuman esa maleza.

Deberíamos hacer un estudio de los recursos y servicios que se necesitan para poner en funcionamiento cada una de las ideas, haciendo una valoración económica de la implantación del producto, servicio y analizar también los costes económicos en los que se incurrirían para la ejecución de la solución en un rango temporal específico, que podrían ser meses o años, y determinar además cuál sería la forma de tarificar o monetizar la solución para posibles clientes para poder hacer una estimación de los ingresos que podría tener la solución por ese rango temporal indicado. Deberíamos también dimensionar cuál sería la demanda aproximada de la solución para poder hacer una estimación de los ingresos que podría tener la solución por ese rango temporal indicado. Se debería realizar además un cálculo de la inversión inicial necesaria para realizar el producto o poner en marcha la solución con el objetivo de poder establecer cuál es el tiempo y ratio de recuperación de la inversión inicial que es más adecuada para la gestión económica de la solución.

Cómo realizar este estudio para las cuatro ideas alargaría mucho este capítulo vamos a hacer una selección de una de las ideas y desarrollar toda esta información que nos permite tomar decisiones solo para esta idea seleccionada.

Dado que tanto la primera como la segunda se aproximan mucho a los modelos tradicionales existentes, que la tercera es quizás demasiado innovadora y arriesgada y no se pueden prever las consecuencias de la misma, vamos a intentar evaluar la cuarta opción, que además, parece que puede darnos valores añadidos referentes al uso eficiente, sostenible y ecológico de la solución y el suelo.

Procedamos a concretar la idea. Consiste en un rebaño de un número N de cabras u ovejas que puedan ser trasladadas mediante un camión a un lugar en el cual se pretende el desguace. En ese lugar se colocará un pastor eléctrico delimitando la zona a esforzar. Se colocará una caseta en la zona delimitada

para que los animales puedan beber y dormir por la noche y se dejarán los animales allí hasta que terminen de comer toda la vegetación, por la cual se ha contratado el servicio.

Teniendo en cuenta esta definición, vamos a establecer primero un conjunto de parámetros que nos permitan calcular dinámicamente los costes para poder tener el rebaño listo y preparado para poder ir a desbrozar una zona. Esto nos proporcionará el importe de la inversión inicial necesaria para construir el producto o servicio.

Tabla 2. Parámetros generales de la idea

Parámetros		
Animales		
Coste Cabra	100,00	
Tamaño rebaños	50,00	
Vida Útil cabra	5,00	años
Num. Rebaños	4,00	
Transportes		
Transportes mes	16,00	
Coste Transporte	300,00	por transporte
Personal		
Veterinario	3.000,00	Dos revisiones obligatorias anuales + imprevistos
Num. Empleados	1,00	
Coste empleado mes	2.600,00	
Salud cabras		
Tratamientos	600,00	mes
Amortización		
Tiempo Amortización	3,00	años
Tasa amortización	2,78	%
Amortización mes	2.083,33	

Capacidad servicio		
Días semana	7,00	
Horas día	12,00	
Días mes	30,00	
m2/cabra/día	1,00	
m2 día máximo	200,00	
m2/mes/máximo	6.000,00	

Elaboración propia

En la tabla de parámetros generales de la idea tenemos una estimación inicial acerca del coste de cada uno de los animales, el periodo útil que puede tener, cuál sería el número de rebaños adecuados para nuestro servicio y el número de animales por rebaño. También estimamos 16 transportes al mes, serían cuatro por rebaño, con un coste por transporte de 300 € que podemos hacerlo mediante un alquiler de camión en vez de comprarlo. También contemplamos tener un empleado a tiempo completo, más 1 servicio de veterinario, los cuales estimamos económicamente. Planteamos también un posible importe mensual de tratamiento y cuidado de las cabras. Establecemos también cuál sería el tiempo en el que querríamos amortizar la inversión y en función de ello pues nos da una amortización por mes y una tasa de amortización.

Para poder establecer cuál es nuestra capacidad de servicio indicamos cuántos días a la semana pueden trabajar nuestros animales, cuántas horas de esos días, cuántos días al mes, cuántos metros cuadrados puede desbrozar una cabra por día, cuál sería el máximo de metros cuadrados que podría desbrozar nuestros rebaños y cuál sería el máximo de metros cuadrados mensual. Con esto podríamos establecer cuál es la capacidad máxima de servicio que tenemos mensualmente, y en base a esa capacidad máxima de servicio actual, podremos después establecer la tarificación de nuestro servicio de cara a obtener beneficios.

Con la definición de los parámetros generales, ya podemos hacer un cálculo aproximado del coste de adquisición de todos los elementos necesarios para el producto. Entre ellos tenemos, los animales, el equipamiento necesario para el cierre con pastor eléctrico, la caseta donde resguardarse a las noches y un vehículo para que nuestro empleado pueda desplazarse todos los días a cada uno de los rebaños para hacer una verificación.

Aunque hemos incluido también un coste para la constitución de la sociedad que gestione este producto, quedan un conjunto de costes que no hemos contemplado y que no conocemos y que en un análisis mucho más detallado podrían aumentar el coste inicial del producto. Esta tabla está planteada para los cinco años que se ha considerado de vida útil de los animales para nuestro producto. Podemos ver el impacto en el coste si modificamos, por ejemplo, el número de animales en nuestros rebaños.

Tabla 3. Costes de producto

Costes Producto (Euros)					
Categoría	Costes	Unidad	Coste Unidad	Número Unidades	Coste
Biológico	Cabras	Animal	100,00	200,00	20.000,00
Equipamiento	Cierres	Batería.....	2.500,00	4,00	10.000,00
	Caseta	Caseta	1.000,00	4,00	4.000,00
	Vehículo	Furgo	35.000,00	1,00	35.000,00
Empresa	Constitución sociedad				6.000,00
Total Producto					75.000,00

Elaboración propia

2.3. Explotación

Una vez que hemos establecido los costes necesarios para crear el producto, vamos ahora a identificar los costes de explotación del mismo. Para establecer los costes de explotación deberemos de bien establecer una medida

de tiempo en la cual calcular esos costes de explotación. Aunque, por defecto, la medida habitual de tiempo suele ser el año, depende de cómo hayamos establecido los parámetros para examinar la solución, cuál será el tiempo base de estudio.

En nuestro caso, vamos a hacer el cálculo de explotación basado en meses asumiendo los metros cuadrados que todos nuestros rebaños pueden atender en ese mes. Por esto, todos los cálculos de cada uno de los ítems que generan tanto gastos como ingresos, son proporcionales a un mes. Haremos dos tablas, para determinar por un lado los costes y por otro lado los ingresos.

Uno de los elementos más interesantes en este cálculo es la separación del mecanismo de recuperación de la inversión del cálculo de beneficios por mes. Esta separación nos permite en cualquier momento cambiar el sistema de recuperación de inversión ya sea porque planteemos una inversión basada en un crédito que va a hacer que aumente el importe de inversión debido a los intereses del crédito, o bien por qué utilicemos un inversor que aporta el capital y que una vez recuperada la inversión obtendrá de los beneficios, un porcentaje de los mismos proporcional a la inversión y al ratio de beneficio que busca de la misma.

En los costes de explotación mensual incorporamos el importe bruto como empresa mensual del empleado a tiempo total del servicio. Además, incorporamos la parte proporcional de veterinario correspondiente a un mes del total indicado en los parámetros. Se incorporan también los costes mensuales, de tratamientos y de camión de transporte de rebaños para los lugares en donde se presta el servicio. En cualquier momento de nuestro estudio la estimación de costes al igual que la de ingresos puede ser revisada y modificada en función de aparición de nueva información sobre los mismos. Es muy posible que el nivel de detalle de estos gastos no sea muy bueno y que por ejemplo nos estemos dejando fuera seguros, impuestos,

trámites, costes, variables de explotación e imprevistos que puedan surgir durante la realización del servicio.

Es de destacar el apartado de amortización que se calcula a partir de la indicación en los parámetros de los años deseados para recuperar la inversión. En nuestro caso hemos decidido tres años que corresponden con 36 meses y hemos indicado la cantidad proporcional por mes que deberíamos asumir como gasto para recuperar la inversión. También hemos considerado una vez identificado el total de costes de explotación para un mes y divididos estos costes por el número máximo de metros cuadrados que podemos atender en un mes cuál es el precio base que deberíamos colocar para el servicio por metro cuadrado, que corresponde con un valor de 1,48 euros. También hemos indicado en la tabla para hacer después el cálculo de ingresos por servicios y por lo tanto, el cálculo de beneficios entre ingresos y costes por mes cuál podría ser el precio por metro cuadrado de nuestro servicio de cara al cliente.

Jugando con todos estos parámetros y con los precios de venta del servicio, podemos buscar aquella combinación que más adecuada nos parezca para el desarrollo de la explotación del servicio de desbroce. Después de todos estos cálculos, lo que tendremos que hacer es verificar que el resultado de nuestros cálculos nos proporciona un valor de la métrica que mejora la métrica inicial calculada cuando se planteó el problema. Si esta métrica no mejorase la actual del problema, no tendría sentido seguir adelante con el desarrollo ni del producto, ni de la explotación, puesto que no podríamos competir como servicio a los clientes que tengan el problema que intentamos solucionar.

El precio base que nos equilibra el coste de explotación es de 1,48 € y hemos establecido como precio de servicio para los clientes 3 euros por metro cuadrado. Dado que el precio por metro cuadrado de desbroce manual indicado en la métrica inicial tenía un valor medio de 12,62 € y el mecánico

de 150 € estamos muy por debajo de los precios medios analizados al principio del estudio y por lo tanto somos competitivos en el sector.

Tabla 4. Costes de explotación

Explotación (mes)					
Costes					
Personal	Empleado	2.600,00	1,00		
Veterinario		250,00			
	Tratamientos	600,00			
Camión	Alquiler mes	4.800,00			
Fijos		600,00			
Amortización		2.083,33	mes	3,00	años
Coste m2		1,48			
Total Gastos con amortización		8.850,00			
Ingresos					
Precio m2		3,00			
Ingreso Máximo mes		18.000,00			
Beneficio					
Beneficio Mes con amortización		7.066,67			

Elaboración propia

Con objeto de analizar el comportamiento económico del servicio a lo largo de los meses hemos realizado una tabla para el primer año donde se incluyen los costes de amortización por mes, tal y como lo hemos estipulado, y donde vemos que tenemos un beneficio mensual antes de impuestos de 7000 €. Hemos incluido también una tabla con el resultado económico anual una vez finalizada la amortización o recuperación de la inversión en donde los

beneficios mensuales antes de impuestos llegan a los 9000 €. Si analizamos el Roy con estos números brutos tendríamos casi un valor de 500. Lo normal en estos casos es que solo dediquemos a Roy 1/4 los beneficios manteniendo los otros 3/4 como un sistema de capitalización de la empresa o como un sistema de acumulación para reparto de dividendos cuando lo consideremos adecuado.

Tabla 5. Resultado previsto explotación primer año

Beneficio Máximo					
Mes	Costes	Amortización	Ingresos	Beneficio Máximo	Beneficio acumulado
1	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	7.066,67
2	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	14.133,33
3	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	21.200,00
4	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	28.266,67
5	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	35.333,33
6	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	42.400,00
7	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	49.466,67
8	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	56.533,33
9	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	63.600,00
10	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	70.666,67
11	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	77.733,33
12	8.850,00	2.083,33	18.000	7.066,67	84.800,00

Elaboración propia

Tabla 6. Resultado previsto explotación cuarto año

Beneficio Máximo					
Mes	Costes	Amortización	Ingresos	Beneficio Máximo	Beneficio acumulado
37	8.850,00	0	18.000	9.150,00	263.550,00
38	8.850,00	0	18.000	9.150,00	272.700,00
39	8.850,00	0	18.000	9.150,00	281.850,00
40	8.850,00	0	18.000	9.150,00	291.000,00
41	8.850,00	0	18.000	9.150,00	300.150,00
42	8.850,00	0	18.000	9.150,00	309.300,00
43	8.850,00	0	18.000	9.150,00	318.450,00
44	8.850,00	0	18.000	9.150,00	327.600,00
45	8.850,00	0	18.000	9.150,00	336.750,00
46	8.850,00	0	18.000	9.150,00	345.900,00
47	8.850,00	0	18.000	9.150,00	355.050,00
48	8.850,00	0	18.000	9.150,00	364.200,00

Elaboración propia

Todo este trabajo de análisis, tanto económico como de desarrollo de la innovación para la resolución del problema es realizado a un alto nivel y sin entrar en mucho detalle porque recuerdo que estamos en la fase de análisis de viabilidad. Esto significa que no dedicaremos un esfuerzo muy grande mientras no hayamos decidido cuál es la mejor de las ideas propuestas en base a las métricas que establecimos en su momento.

De la misma manera no hemos introducido aquí todos los elementos de comercialización, difusión, marketing, gestorías, impuestos y elementos formales de sociedades, porque son parte de los otros capítulos que conforman este libro sobre innovación.

Lo que sí tenemos es definir una estructura que podemos utilizar ante cualquier problema que queramos abordar para hacer una búsqueda sistemática, de ideas, de especificación, de las mismas, de definición de métricas, de comparación, de cálculo, de costos de producto y de cálculo de costes de explotación. No todas las soluciones que encontremos tendrán porque tener todas las partes que aquí se han definido, pero sí que todas ellas pueden utilizarse y deben para el estudio de posibles soluciones.

3. EL MODELO DE NEGOCIO Y EL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

3.1. El modelo de negocio

De acuerdo a Alex Osterwalder & Yves Pigneur (Osterwalder A. & 2009), los elementos de un modelo de negocio son los siguientes:

1. Propuesta de valor. Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con nuestra propuesta de valor.
2. Segmentación de clientes. Uno o varios segmentos de clientes.
3. Canales de distribución y comunicación. Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.
4. Relación con el cliente. Se establecen y mantienen con cada segmento de clientes
5. Flujos de ingreso. Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.
6. Recursos clave. Son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.
7. Actividades clave. Mediante la realización de una serie de actividades fundamentales.

8. Red de partners (socios estratégicos). Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de costes. Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.

El modelo de negocio básicamente debe incluir cómo, qué, cuánto y para quién lo hacemos:

Tabla 7. Información a incluir en el modelo de negocio

¿Cómo?	Infraestructura
¿Qué?	Oferta
¿Quiénes?	Usuarios
¿Cuánto?	Finanzas

Fuente. (Osterwalder A. & 2009)

También según (Osterwalder A. & 2009), podemos clasificarlos y categorizarlos atendiendo a los cuatro elementos anteriores.

Infraestructura

1. - Actividades clave: son las tareas más importantes en la ejecución de la propuesta de valor de una empresa. Un ejemplo sería la creación de una cadena de suministro eficiente para reducir los costes.
2. - Recursos clave: son los medios necesarios para crear valor para el cliente. Se consideran un activo para una empresa, la cual los necesita de cara a sostener y apoyar el negocio. Estos recursos podrían ser humanos, financieros, físicos e intelectuales.
3. - Socios clave: con el fin de optimizar las operaciones y reducir los riesgos de un modelo de negocio, la organización suele cultivar relaciones comprador-proveedor para poder desarrollar su actividad principal. También

pueden considerarse alianzas empresariales complementarias a través de joint ventures, alianzas estratégicas entre competidores o no competidores.

Oferta

4. - Oferta de valor: es la colección de productos y servicios que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes. Según Osterwalder , la propuesta de valor de una empresa es lo que la distingue de sus competidores. La propuesta de valor ofrece valor a través de diversos elementos como la novedad, el rendimiento, la personalización, desempeño, diseño, marca / estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad / facilidad de uso.

Usuarios

5. - Segmentos de clientes: al construir un modelo de negocio eficaz, una empresa debe identificar qué clientes trata de servir. Varios grupos de clientes se pueden segmentar sobre la base de las diferentes necesidades y atributos para garantizar la aplicación adecuada de la estrategia corporativa. Los diferentes tipos de segmentos de clientes incluyen:

- Mercado masivo: no hay segmentación específica para una empresa que sigue el elemento de mercado masivo, pues la organización muestra una amplia visión de los clientes potenciales.
- Nicho de mercado: segmentación de clientes sobre la base de las necesidades y características de sus clientes especializados.
- Segmentado: una compañía aplica la segmentación adicional dentro de los segmentos de clientes existentes. En la situación segmentada, la empresa puede distinguir aún más a sus clientes en función del sexo, la edad y/o ingresos.
- Diversificación: un negocio sirve para múltiples segmentos de clientes con diferentes necesidades y características.

- Plataforma múltiple / Mercado: para un buen funcionamiento del negocio algunas empresas servirán a segmentos de clientes mutuamente dependientes. Una compañía de tarjetas de crédito proporcionará servicios a los titulares de tarjetas de crédito, junto a la asistencia al mismo tiempo a los comerciantes que aceptan dichas tarjetas.

6. - Canales: Una empresa puede entregar su propuesta de valor a sus clientes objetivo a través de diferentes canales. Unos canales efectivos distribuirán la propuesta de valor de la empresa de forma rápida, eficiente y rentable. Una organización puede llegar a sus clientes, ya sea a través de sus propios canales (escaparate), canales principales socios (distribuidores), o una combinación de ambos.

Hay cuatro etapas en la relación cliente-negocio: fase de conocimiento del producto/servicio, cómo se realiza la venta, cómo se realiza la entrega de lo adquirido y post-venta.

7. - Relaciones con los clientes: Para garantizar la supervivencia y el éxito de cualquier negocio, las empresas deben identificar el tipo de relación que quieren crear con sus segmentos de clientes. Algunas formas de relaciones con los clientes incluyen:

- Asistencia personal: la asistencia en forma de interacción empleado-cliente. Se lleva a cabo ese tipo de asistencia ya sea durante y/o después de las ventas.
- Asistencia personal dedicada: la más íntima y las manos en la asistencia personal en el que se le asigna un representante de ventas para manejar todas las necesidades y preguntas de un conjunto especial de clientes.
- Self Service: Es el tipo de relación que deriva de la interacción indirecta entre la empresa y los clientes. En este aspecto, una

organización proporciona las herramientas necesarias para que los clientes puedan servirse a sí mismos con facilidad y eficacia.

- Servicios automatizados: es un sistema similar al auto-servicio, pero un mayor grado de personalización, ya que tiene la capacidad de identificar a los clientes individuales y sus preferencias.
- Comunidades: la creación de una comunidad permite una interacción directa entre los clientes y la empresa. La plataforma de la comunidad produce un escenario donde el conocimiento puede ser compartido y los problemas se resuelven entre los diferentes clientes.
- Co-creación: se crea una relación personal a través de la entrada directa del cliente en el resultado final de los productos/servicios de la empresa.

Finanzas

8. - Estructura de costes: describe las consecuencias monetarias más importantes mientras opera bajo diferentes modelos de negocio.

9. - Fuentes de ingresos: es la forma en que una empresa realiza los ingresos en cada segmento de clientes.

- Venta de activos: es la venta de los derechos de propiedad sobre un bien físico.
- Tarifas de uso: dinero generado a partir del uso de un servicio particular.
- Tasas de suscripción: son los ingresos generados por la venta de un servicio continuo. Por ejemplo, Netflix.
- Préstamo / Leasing / Renting: consiste en dar derecho exclusivo de un activo durante un período determinado de tiempo. Por ejemplo, el arrendamiento de un coche.
- Licencias: son los ingresos generados por cobrar por el uso de una propiedad intelectual protegida.

- Honorarios de corretaje: son los ingresos generados por un servicio intermedio entre los dos partidos.
- Publicidad: son los ingresos generados por el cobro de tarifas para la publicidad del producto.

Una vez que hemos visto cuáles son los elementos más relevantes a la hora de caracterizar un modelo de negocio vamos a ver ahora una clasificación propuesta por el MIT de los tipos de modelo de negocios más relevantes actualmente. Relacionan el tipo de rol de la entidad vendedora con el tipo de elemento que comercializa.

No es quizás tan relevante por la clasificación en sí, sino por la descripción de los activos y la identificación de aquellas combinaciones que son imposibles como, por ejemplo, no se pueden crear activos financieros ni personas, y está muy mal visto distribuir personas como en el concepto de esclavitud. De todas maneras, la definición de cada uno de los arquetipos es muy útil a la hora de caracterizar nuestro propio modelo de negocio, porque muchas veces es difícil desde dentro hacer una lectura objetiva, tanto de lo que vendemos como cuál es la posición que adoptamos para realizar esa comercialización. El hecho de poder ver cuáles son los ejemplos que entran dentro de cada uno de los arquetipos nos puede ayudar a entender cuál es la forma que nosotros pretendemos utilizar, y si esta manera es la masa adecuada para el objetivo que buscamos.

Además, es muy posible que nuestra identificación del arquetipo de modelo de negocio pueda ayudarnos también con la decisión de cómo orientar nuestro Producto Mínimo Viable a la hora de generar el primer esfuerzo de producto, que puede ser probado con clientes reales y evaluado para una posible reconstrucción del mismo o directamente el abandono de la solución.

Tabla 8. Arquetipos de Modelos de Negocio (MIT)

Arquetipos básicos de modelos de negocio		¿Qué tipo de activos están involucrados?			
		Financieros	Físicos	Intangibles	Humanos
¿Qué tipo de derechos se venden?	Creador (Posesión de un activo que supone una transformación significativa)		Fabricante	Inventor	
	Distribuidor (Posesión de un activo que supone una transformación limitada)	Trader financiero	Gran almacén y comercio minorista	Distribuidor de activos intangibles	
	Prestamista (Vende el derecho a utilizar bienes)	Prestamista financiero	Prestamista de activos físicos	Prestamista de activos intangibles	Servicios intensivos en mano de obra
	Intermediario (Relaciona comprador con vendedor)	Broker financiero	Intermediario de activos físicos	Intermediario de activos intangibles	Intermediarios de recursos humanos

Fuente. Weill, P., et al. (2005)

Se describen de la siguiente manera:

1. El Fabricante. Crea y vende activos físicos. Por ejemplo: Ford, IKEA, HP, etc.
2. El Inventor. Crea y posteriormente vende activos intangibles como patentes y derechos de autor. Por ejemplo: Lucent Bell Labs.
3. El Trader Financiero. Compra y después vende activos financieros sin transformarlos especialmente. Bancos de inversión compran activos financieros que luego convierten en paquetes en fondos de inversión. Por ejemplo: partes de BSCH, BBVA o Merrill Lynch.

4. El Gran Almacén o Comercio minorista. Compra y vende activos físicos. Como por ejemplo Amazon, El Corte Inglés o Wal-mart.
5. El Distribuidor de activos intangibles. Compran y venden activos intangibles. Empresas que compran derechos de propiedad o patentes para luego venderlas a los clientes finales. Por ejemplo: NTL, Inc.
6. El Prestamista financiero. Prestan dinero u otros tipos de activos financieros bajo ciertas condiciones. Hay dos grandes subtipos de modelos de negocio: Las aseguradoras y la banca comercial. Ejemplos de este modelo de negocio son: la banca comercial de BSCH, BBVA, Bank of America o aseguradoras como AVIVA o Mutua Madrileña.
7. El Prestamista de activos físicos. Vende el derecho a utilizar activos físicos como casas, coches, habitaciones de hotel, sillas de avión, etc.
8. El Prestamista de activos intangibles. Alquila el derecho a utilizar unos derechos de propiedad o activos intangibles. Existen tres grandes sub modelos de negocio relacionados con este: El editor, el franquiciador de marcas y el atractor de usuarios. El Editor se encarga de entregar el uso de información de forma limitada. Esta puede ser software, periódicos, revistas, música, etc. Un ejemplo de esto es Microsoft o EMI. El franquiciador de marcas se encarga de alquilar una forma de hacer las cosas en un negocio de éxito o de arrendar una marca de prestigio. El atractor de usuarios trata de concentrar la atención de personas o grupos para que puedan recibir mensajes, normalmente publicitarios. Por ejemplo: el New York Times, CNN o Google.
9. El Proveedor de Servicios intensivos en mano de obra. Vende servicios cuyo principal recurso son las personas. Industrias como la consultoría, los servicios médicos, los espectáculos en vivo, etc. Algunos ejemplos son Accenture o Federal Express.

10. El Broker financiero. Pone en contacto a compradores con vendedores de activos financieros. Incluye a brokers de seguros, sociedad de valores o el mercado bursátil. Algunos ejemplos son BME o Schwab.
11. El intermediario de activos físicos. Pone en contacto compradores y vendedores de activos físicos. Por ejemplo, eBay o las consultoras inmobiliarias.
12. El intermediario de activos intangibles. Ponen en contacto compradores y vendedores de activos intangibles. Por ejemplo, Valassis.
13. El intermediario de recursos humanos. Ponen en contacto a trabajadores con empleadores. Por ejemplo, las empresas de búsqueda de directivos o páginas web de búsqueda de trabajo.

3.2. Origen y Concepto del Mínimo Producto Viable

El concepto de Producto Mínimo Viable (Burgos, V. 2025) fue creado por Frank Robinson en 2001 y posteriormente difundido por Eric Ries en su obra *The Lean Startup* (Ries E. 2005). Se define como la versión más básica de un producto que permite validar una hipótesis de negocio con el menor esfuerzo y coste posible. El Producto Mínimo Viable no busca ser perfecto, sino funcional: debe contener sólo las características esenciales para que los primeros usuarios puedan interactuar con él y proporcionar retroalimentación valiosa.

Este enfoque surge como respuesta a los modelos tradicionales de desarrollo de productos, que implican largos ciclos de producción y grandes inversiones antes de conocer la aceptación del mercado (Ries, E. 2011).

3.3. Evolución del Concepto

El Producto Mínimo Viable ha evolucionado como una herramienta clave en el desarrollo ágil de productos. En lugar de construir productos completos y esperar que el mercado los acepte, las empresas comenzaron a lanzar versiones simplificadas para aprender directamente de los usuarios.

Ejemplos de ello son (Burgos, V. 2025)]:

- El Macintosh original de Apple, se lanzó con sólo un puñado de características y sin más software que un editor de texto básico.
- Dropbox, que validó su idea con un simple vídeo explicativo.
- Zappos, que comenzó vendiendo zapatos online sin tener inventario propio.
- Buffer, que usó una landing page para medir el interés antes de desarrollar la herramienta.

Hoy en día, el Producto Mínimo Viable es utilizado en metodologías como:

- Lean Startup: donde se utiliza para validar hipótesis de negocio y fomentar el aprendizaje continuo (Ries, E. 2011).
- Scrum y Agile: que lo integran como parte del desarrollo iterativo y centrado en el usuario (Menzinsky, A. &. 2022).

Organizaciones de todos los tamaños, desde startups hasta grandes corporaciones, emplean Productos Mínimos Viables para (Clavijo 2025):

1. **Lanzar tu producto al mercado en el menor tiempo posible.** Al solo enfocarse en los aspectos básicos para cubrir una necesidad del cliente, los productos son sencillos y no se requiere afinar muchos detalles en un principio. De este modo se pueden presentar al público en menos tiempo que un producto desarrollado.

2. **Reducir los costos de implementación.** Cuanto más pronto sepas si tu producto es interesante para tu público objetivo, menor esfuerzo y dinero invertidos. Conforme recibas las opiniones de los clientes pioneros podrás identificar en qué aspectos del producto destinar más recursos y en cuáles menos.
3. **Probar la demanda de tu producto.** Antes de lanzar tu producto completamente desarrollado, con un MPV podrás dispersar la incertidumbre acerca de si tu propuesta tiene oportunidades de posicionarse en el mercado o no e incluso crear proyecciones de su rentabilidad.
4. **Evitar fracasos y grandes pérdidas de capital.** El MVP te sirve de parámetro para realizar ajustes, posponer la fecha de lanzamiento de tu producto o incluso suspenderlo, hasta que se alinee mejor con las necesidades de tu mercado y la inversión sea realmente viable.
5. **Obtener valiosos insights de lo que funciona y lo que no.** Tú y tu equipo pueden cambiar drásticamente el producto o hasta cancelar su lanzamiento con base en la retroalimentación que recibas de los clientes. El MVP sirve para impulsar a un equipo de trabajo a realizar el mejor esfuerzo posible, a cambio de una retroalimentación productiva.
6. **Trabajar directamente con tus clientes y analizar sus comportamientos y preferencias.** Uno de sus beneficios es que obtienes un mejor entendimiento sobre los intereses de tus clientes y la impresión de ellos sobre tu producto, sin necesidad de desarrollarlo por completo.
7. **Reunir y optimizar tu base de datos de clientes.** Te permite entender mejor a tu audiencia y personalizar tus estrategias de marketing, aumentando así la eficacia de tus esfuerzos y la satisfacción del cliente

Tabla 9. Diversas formas de implementar un Producto Mínimo Viable

Forma	Interés
Landín Page	validar el interés del mercado
Prueba de humo	promocionar un producto inexistente para medir la demanda.
Conserje	ofrecer el servicio manualmente para entender el valor percibido
Mago de Oz	simular funcionalidades automatizadas que en realidad se hacen manualmente.
Crowdfunding Test	usar plataformas como Kickstarter para validar la intención de compra

Fuente. (Ospina M. 2022)

Otras clasificaciones de tipos de Producto Mínimo Viable están referidos al proceso de desarrollo en metodologías ágiles y se establecen como Producto Mínimo Viable del propietario del producto, Producto Mínimo Viable del Scrum Master y Producto Mínimo Viable del equipo de desarrollo, que no se va a considerar en la aproximación de este capítulo.

3.4. Proceso de Creación

El desarrollo de un Producto Mínimo Viable se puede organizar de la siguiente manera (Purita G. 2024):

- Estudiar: priorizar las características que deben incluirse. Las características más importantes deben incluirse en el Producto Mínimo Viable. Las características que no son tan importantes se pueden añadir más tarde.
- Construir: desarrollar una versión básica del producto con las características importantes.
- Medir: recopilar datos sobre su uso y aceptación sobre los usuarios de estudio.

- Aprender: analizar los resultados y decidir qué características se escalan, modifican o descartan.

Este ciclo se repite hasta lograr el ajuste producto-mercado deseado.

Una vez en la explotación del producto con el producto ya en el mercado, este ciclo sigue vigente. El servicio postventa junto con el servicio preventa continúan realizando consultas de forma constante a los clientes buscando cambios (ya sean las mejoras, eliminación o incorporación de funcionalidades) a discutir con el equipo de desarrollo en base a implementar dichas propuestas de los clientes.

Referencias

- Burgos, V. (2025) Producto Mínimo Viable: la mejor forma de validar tu producto o servicio sin riesgos – guía práctica con ejemplos reales 2. <https://virginiaburgos.com/producto-minimo-viable/> (último acceso 30/7/2025)
- Clavijo, C. (2025) Producto mínimo viable (MVP): guía completa 2025. <https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable> (último acceso 30/7/2025)
- Menzinsky, A. &. (2022) Historias de Usuario. Ingeniería de Requisitos Ágil. <https://www.safecreative.org/work/2009135322450> (último acceso 30/7/2025)
- López R. (2012) INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: PROPUESTA DE UN MODELO HOLÍSTICO. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. 2012.
- Ospina M. (2022) Revisión de Técnicas y Tecnologías para la Construcción del Producto Mínimo Viable en el Contexto del Emprendimiento Universitario. Novena Conferencia Nacional de Computación, Informática y Sistemas / CoNCISa 2022 / ISBN: 978-980-7683-07-4

Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela - 16 al 18 de noviembre de 2022.

Osterwalder A. & (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Ediciones Deusto (Barcelona)

Purita G. (2024) Análisis del PMV como herramienta estratégica en el emprendimiento. OBS Business School.
<https://www.obsbusiness.school/blog/desmitificando-el-producto-minimo-viable-pmv-el-puente-entre-la-idea-y-el-exito-empresarial> (último acceso 30/7/2025)

Ries, E. (2011) The Lean Startup. Crown Business Publishing. 2011.

TechLib (2025) Producto Mínimo Viable. Definición y explicación
<https://techlib.net/techedu/producto-minimo-viable-mvp/> (último acceso 30/7/2025)

Weill, P. &. (2005) Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms. MIT Center for Coordination Science. Working Paper, 266.

PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL PROMOTION AND MARKETING OF THE BUSINESS PROJECT

María Montserrat Cruz González²
Vanessa María Suárez Porto³

RESUMEN

En el presente capítulo se pretende desarrollar la capacidad necesaria para comprender y aplicar las estrategias de promoción y comercialización para posicionar productos o servicios en el mercado, con el fin de contribuir al desarrollo y a la sostenibilidad de un proyecto empresarial. Se desarrollarán los conceptos fundamentales de promoción y comercialización, se analizará el mercado y se segmentará el público objetivo, basándonos en criterios demográficos, geográficos y psicográficos e identificando así las necesidades de los clientes. Y finalmente, se debe tomar la decisión estratégica que pueda influir positiva o negativamente en los resultados del negocio. Decidir qué canal usar, cuánto invertir, qué mensaje comunicar o a quién dirigirse requiere análisis, criterio y claridad en los objetivos del emprendimiento.

ABSTRACT

This chapter aims to develop the necessary skills to understand and apply promotion and marketing strategies to position products or services in the market, with the aim of contributing to the development and sustainability of a business project. The fundamental concepts of promotion and marketing will be developed, the market will be analysed and the target audience will

² María Montserrat Cruz González. mcruz@uvigo.gal , Universidad de Vigo, [0000-0001-5803-2863](tel:0000-0001-5803-2863)

³ Vanessa María Suárez Porto. vsuarez@uvigo.gal, Universidad de Vigo, [0000-0002-1174-9274](tel:0000-0002-1174-9274)

be segmented, based on demographic, geographic and psychographic criteria, thus identifying customer needs. Finally, a strategic decision must be made that can positively or negatively influence business results. Deciding which channel to use, how much to invest, what message to communicate, or who to target requires analysis, judgement, and clarity in the objectives of the venture.

Palabras clave: marketing, mercado objetivo, estrategias de promoción, decisión.

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, tener una buena idea de negocio ya no es suficiente para garantizar el éxito. Es necesario que los emprendedores y empresarios dominen las estrategias que les permitan dar a conocer su producto o servicio, despertar el interés del público y convertir ese interés en ventas reales. Aquí es donde entran en juego dos funciones esenciales del marketing: la promoción y la comercialización. Promover significa informar, persuadir y recordar al cliente potencial sobre lo que ofrece una empresa. Es la herramienta clave para lograr visibilidad y posicionamiento en el mercado. Por otro lado, comercializar implica seleccionar los canales adecuados para distribuir el producto, establecer precios competitivos y facilitar el proceso de compra para el consumidor. Este capítulo tiene como propósito brindar al lector los conocimientos necesarios para diseñar e implementar estrategias promocionales y comerciales efectivas, adaptadas a las características de su proyecto empresarial. Se explorarán conceptos fundamentales, técnicas modernas y casos reales que permitirán una comprensión profunda y práctica del tema. Al finalizar este capítulo, el lector estará en capacidad de tomar decisiones informadas sobre cómo llegar a su público objetivo, cómo posicionar su

oferta en el mercado, y cómo generar ventas sostenibles que impulsen el crecimiento de su emprendimiento.

1. MARKETING: DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN

El marketing es el proceso social y administrativo por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor con otros, (Philip Kotler, 2008; Sixto García, 2014; Kotler P. K., 2021). A continuación, en la Tabla 1, se describen los elementos que caracterizan al marketing.

Tabla 1. Caracterización del Marketing

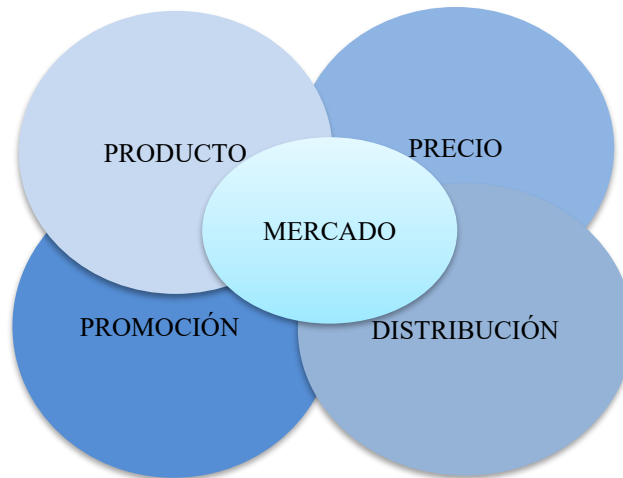
Elemento	Descripción breve
Orientación al cliente	Comprende y satisface las necesidades del consumidor.
Creación de valor	Aporta valor mediante productos, servicios o experiencias.
Intercambio	Promueve transacciones voluntarias con beneficio mutuo.
Investigación de mercados	Utiliza datos e información para tomar decisiones acertadas.
Segmentación y posicionamiento	Divide el mercado y adapta estrategias a públicos específicos.
Marketing mix (4P)	Gestiona Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.
Relación a largo plazo	Fomenta la fidelización más allá de la venta puntual.
Adaptación al entorno	Evoluciona con los cambios sociales, económicos y tecnológicos.

Elaboración propia

1.1. 4 P del Marketing Mix

El Marketing Mix es un conjunto de herramientas estratégicas que las empresas utilizan para posicionar sus productos en el mercado y alcanzar sus objetivos comerciales. En el caso de productos tangibles, este mix se basa en cuatro elementos fundamentales, conocidas como las 4 P: Product, Price, Place y Promotion, (Borden, 1964; Armstrong, 2017).

Figura 1. Marketing Mix (4 P)



Fuente. Elaboración propia a partir de (Summa, 2019)

1.2. Las 7 P del Marketing Mix

El Marketing Mix de servicios es una estrategia integral que combina siete elementos clave —Product, Price, Place, Promotion, People, Process y Physical Evidence— con el objetivo de diseñar, comunicar y entregar servicios de forma eficaz, generando valor para el cliente y diferenciación para la empresa (Booms, 1981).

Figura 2. Marketing Mix (7 P)

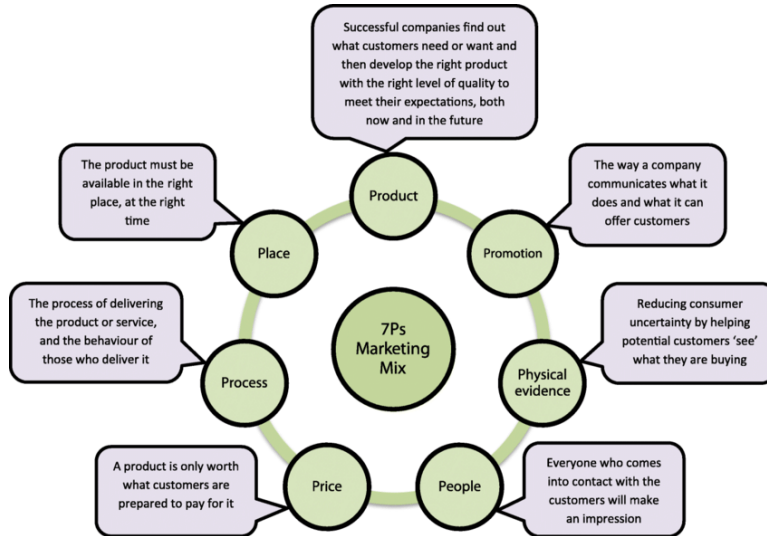


Imagen de Booms, B.H. and Bitner, M.J.

2. LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO

Constituye una etapa estratégica dentro del proceso de promoción y comercialización empresarial que consiste en introducir en el mercado un bien o servicio mediante acciones planificadas orientadas a captar la atención del público objetivo, generar demanda inicial y posicionar la propuesta de valor. Esta fase es determinante para validar el modelo de negocio, impulsar las ventas y consolidar la identidad de marca (Kotler P. &., Dirección de marketing, 2016; Kirkpatrick, 2024).

Los objetivos principales son:

- Introducir el producto de manera visible y diferenciada.
- Captar clientes potenciales desde el inicio.
- Estimular la intención de compra.
- Obtener retroalimentación inicial del mercado.

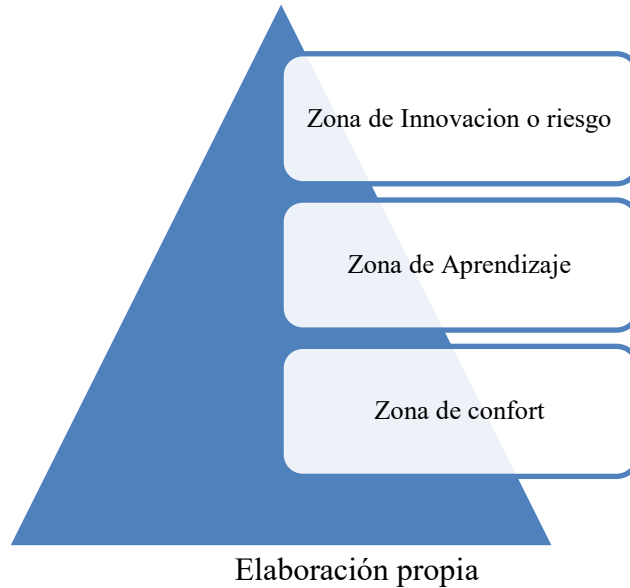
Se identifican además diferentes fases del proceso de lanzamiento, que podemos resumir en cuatro, la planificación, el pre-lanzamiento, el lanzamiento y finalmente, el post-lanzamiento, (Lamb, 2021).

2.1. Innovación y zona de confort

El lanzamiento de un producto es, en esencia, un acto de innovación. Supone introducir algo nuevo al mercado, asumir riesgos y exponer al equipo y a la empresa a la incertidumbre. Sin embargo, muchas organizaciones y emprendedores enfrentan grandes obstáculos para innovar debido a la permanencia en su zona de confort. Esta zona de confort puede limitar el éxito del lanzamiento de un producto (Drucker, 1998; Van de Ven, 2023).

La zona de confort se refiere a la repetición de modelos, procesos y estrategias “probadas” que ya no responden a las nuevas dinámicas del mercado. Este estado, si bien reduce el riesgo, también restringe la innovación y, por tanto, el potencial del lanzamiento. Para superar la zona de confort en la empresa se debe fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo, incorporar la voz del cliente desde etapas tempranas, realizar pruebas controladas (MVP o lanzamientos piloto), formar equipos multidisciplinarios con apertura al cambio y establecer indicadores no solo de ventas, sino también de aprendizaje (GARCÍA PRADO, 2019; González, 2021; White, 2009).

Figura 3. Modelo de zonas de confort, aprendizaje e innovación en el marketing.



3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE Y VALORACIÓN DE LA CREACIÓN DE NECESIDADES

3.1 Creación de valor en el cliente

Comprender al cliente es esencial para diseñar estrategias efectivas. Las características más relevantes incluyen factores demográficos (edad, género, nivel de ingresos), psicográficos (valores, estilo de vida), comportamentales (hábitos de consumo, lealtad) y digitales (interacción con medios y tecnologías), (Kotler P. &, 2016).

La creación de necesidades no implica manipulación, sino el descubrimiento o despertar de deseos latentes del cliente, que muchas veces no ha identificado por sí mismo, (Solomon, 1994). La valoración de esta práctica incluye:

- Identificación de necesidades latentes
- Personalización de la oferta
- Generación de valor emocional
- Fomento de la fidelización

La creación de valor en el cliente consiste en ofrecer experiencias, productos o servicios que superen sus expectativas y resuelvan sus necesidades de forma diferenciada. Este valor puede ser funcional (utilidad práctica), emocional (sentimientos asociados), social (estatus o pertenencia) o experiencial (interacciones memorables) (Kotler P. &, 2016)

Generar valor implica comprender profundamente al cliente y diseñar propuestas alineadas con sus intereses, lo que incrementa la satisfacción, la lealtad y la percepción positiva de la marca. En un entorno competitivo, las empresas que logran crear y comunicar valor sostenido obtienen ventajas significativas y relaciones duraderas (Payne, 2013).

3.2 Canvas de la propuesta de valor

El Canvas de la Propuesta de Valor, desarrollado por (Osterwalder, 2014) y que se representa en la Figura 4, es una herramienta estratégica que permite diseñar y analizar cómo una empresa crea valor para un segmento específico de clientes. Está compuesto por dos bloques principales: Perfil del cliente y Mapa de valor.

Este enfoque permite lograr un encaje entre lo que la empresa ofrece y lo que realmente valora el cliente, incrementando así la efectividad de la propuesta. Al usar el Canvas, las organizaciones pueden innovar con mayor precisión, diferenciándose en el mercado y maximizando la satisfacción del cliente (Blank, 2012; Teófilo Fernández Bayas, 2019).

Figura 4. Modelo de negocio Canvas



Imagen de <https://www.ceupe.do>

3.3 Perfil del cliente: Molestia/Ganancias

El perfil del cliente busca comprender en profundidad lo que experimenta un cliente antes, durante y después de usar un producto o servicio. Dos elementos clave son, las Molestias (Dolores), que son los aspectos negativos que el cliente enfrenta al intentar realizar una tarea y las Ganancias, que en este caso, representan los resultados o beneficios deseados por el cliente. Estas Ganancias pueden ser esperadas, deseadas o inesperadas, y son esenciales para diferenciar la propuesta de valor. Para construir el perfil de un cliente, necesitamos saber cual es el producto o servicio que se ofrece y cual es el cliente objetivo. (J. Pokorná, 2015; Jürg Meierhofer, 2024).

3.4 Mapa de valor: remedios para las molestias/actitudes de potenciación de ganancias

Mientras que el perfil del cliente identifica las tareas, molestias y ganancias de los usuarios, el mapa de valor responde estratégicamente a esos elementos mediante propuestas de productos, alivios de molestias y creación de valor adicional (Osterwalder A. P., 2015). Nos centraremos en los dos

componentes más dinámicos del mapa de valor: los remedios para las molestias y las actitudes de potenciación de ganancias.

Tabla 2. Tipología de remedios y de potenciadores

REMEDIOS	CREADORES DE GANANCIA
Funcionales	Funcionales
Económicos	Económicos
Emocionales	Emocionales
Sociales	Sociales o simbólicos
De riesgo	De conveniencia
Temporales	De sorpresa o deleite

Elaboración propia

4. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Las estrategias de comercialización constituyen el conjunto de acciones planificadas que permiten llevar un producto o servicio al mercado de forma eficiente, diferenciada y alineada con las necesidades del cliente objetivo (Govea, 2012).

Este apartado aborda las principales estrategias de comercialización, el plan de ventas, el análisis PESTEL y la narrativa estratégica.

A continuación, en la Tabla 3, se recogen las principales estrategias de comercialización y una breve descripción de cada una de ellas.

Tabla 3. Estrategias de comercialización

Estrategia	Definición
Estrategia de diferenciación	Destaca el producto o servicio mediante atributos únicos que lo hagan más valioso para el cliente frente a la competencia.
Estrategia de liderazgo en costos	Ofrece productos o servicios al menor costo posible para competir en precio sin sacrificar calidad mínima aceptable.
Estrategia de enfoque o segmentación	Dirige los esfuerzos de comercialización a un nicho de mercado específico, adaptando la oferta y comunicación a sus características particulares.
Estrategia de posicionamiento	Define la manera en que una marca se ubica en la mente del consumidor frente a la competencia, resaltando su propuesta de valor.
Estrategia de penetración de mercado	Busca incrementar la participación en el mercado existente con los productos actuales, a través de mayores ventas, fidelización o atracción de nuevos consumidores.
Estrategia de desarrollo de mercado	Consiste en entrar en nuevos mercados geográficos o demográficos con productos existentes.
Estrategia de desarrollo de producto	Crea nuevos productos o mejoras significativas para el mercado actual, con el fin de satisfacer mejor las necesidades del cliente.
Estrategia de diversificación	Introduce nuevos productos en nuevos mercados.

Estrategia de marketing relacional	Busca crear relaciones de largo plazo con los clientes, más allá de una transacción individual.
Estrategia omnicanal	Integra múltiples canales de venta y comunicación para ofrecer una experiencia consistente al cliente en todos los puntos de contacto.

Elaboración propia

4.1 Plan ventas

En relación al plan de ventas, este se erige como una herramienta estratégica que conecta las decisiones de marketing con los resultados económicos tangibles. El plan de ventas es un instrumento de planificación estratégica que establece los objetivos comerciales de una organización, así como las acciones, recursos y cronogramas necesarios para alcanzarlos. De acuerdo con (Kotler P. &, 2016), el plan de ventas “es una proyección deliberada del volumen de ventas que se desea lograr, con base en un análisis profundo del mercado, la competencia y la capacidad de la empresa”. Se trata de un documento operativo que guía las decisiones tácticas del equipo de ventas y facilita la coordinación con otras áreas como marketing, producción y finanzas.

Su estructura debe tener al menos los siguientes elementos (Piercy & Lane, 2003; Lamb C. W., 2019; Zoltners, 2006; Panagopoulos, 2010; Cespedes, 2014; Homburg, 2009):

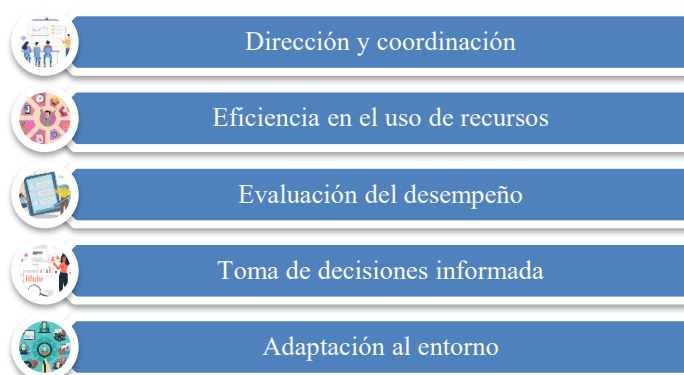
- **Análisis de la Situación:** Implica una evaluación del entorno externo (mercado, competencia, tendencias) y del entorno interno (capacidades de la empresa, recursos, historial de ventas). Suele

incluir herramientas como el análisis PESTEL que trataremos en el siguiente apartado.

- **Definición de Objetivos Comerciales:** Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con una temporalidad definida.
- **Estrategias de Venta:** Describe los métodos y enfoques a emplear: venta directa, comercio electrónico, ventas consultivas, alianzas estratégicas, etc. También se consideran las políticas de precios, promociones, servicio al cliente y canales de distribución.
- **Plan de Acción:** Establece las actividades tácticas, los responsables, los plazos y los recursos asignados. Aquí se concretan las campañas promocionales, visitas comerciales, participación en eventos, entrenamiento de vendedores, entre otras acciones.
- **Presupuesto de Ventas:** Incluye la estimación de costos relacionados con la implementación del plan: inversión publicitaria, herramientas tecnológicas (CRM, automatización), comisiones, incentivos y gastos operativos.
- **Control y Evaluación:** Se definen indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso y facilitar la toma de decisiones. Algunos de los más utilizados son: volumen de ventas, tasa de conversión, crecimiento mensual, y retorno sobre la inversión (ROI).

El plan de ventas cumple diversas funciones estratégicas dentro de la organización y que se recogen en la Figura 5.

Figura 5. Funciones estratégicas del plan de ventas



Elaboración propia

Por tanto, el plan de ventas es mucho más que un pronóstico financiero. Es un instrumento de gestión que permite alinear los objetivos comerciales con las capacidades organizacionales, garantizar la coherencia entre marketing y ventas, y facilitar la consecución de resultados cuantificables. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, contar con un plan de ventas bien elaborado es una condición indispensable para asegurar la viabilidad y el crecimiento sostenido de cualquier empresa.

4.2 Plan comercialización/ Análisis PESTEL

Como ya hemos comentado, una de las herramientas utilizadas para abordar el plan de ventas es el **PESTEL**, que nos permite identificar y examinar los factores del entorno macroeconómico que pueden influir en la organización (Lull Noguera, 2024; Ferrell, 2017; Yüksel, 2012). A continuación, se presentan sus seis dimensiones fundamentales y en la Figura 6 se recoge en forma de esquema.

1. Factores Políticos: Incluyen todos los elementos relacionados con el sistema político y las decisiones gubernamentales que afectan la actividad empresarial.

Ejemplos: Estabilidad política del país, Políticas fiscales y tributarias, Regulaciones sobre comercio exterior e inversión o Legislación laboral y política arancelaria.

2. Factores Económicos: Abarcan las condiciones económicas que pueden influir en el poder adquisitivo de los consumidores y en las decisiones financieras de la empresa.

Ejemplos: Tasa de crecimiento económico, Inflación y tipo de cambio, Nivel de empleo/desempleo o Tasas de interés y acceso al crédito.

3. Factores Sociales: Se relacionan con los aspectos culturales, demográficos y conductuales de la sociedad en la que opera la empresa.

Ejemplos: Cambios en los estilos de vida y consumo, Nivel educativo y acceso a la salud, Tendencias culturales y valores predominantes o Composición demográfica (edad, género, urbanización).

4. Factores Tecnológicos: Incluyen el grado de desarrollo e innovación tecnológica que puede afectar a la industria o facilitar ventajas competitivas.

Ejemplos: Avances en automatización e inteligencia artificial, Nivel de inversión en investigación y desarrollo (I+D), Acceso y adopción de tecnologías emergentes o Ciberseguridad e infraestructura digital.

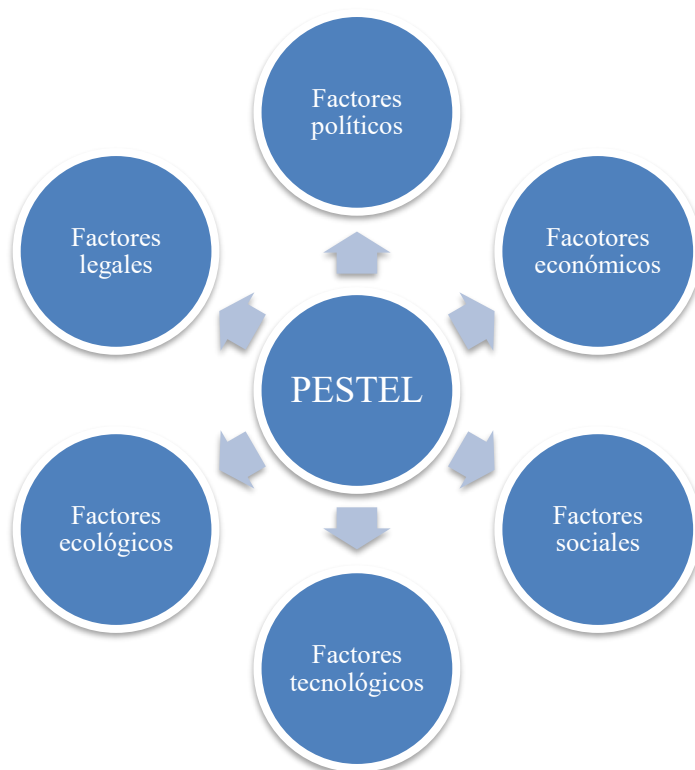
5. Factores Ecológicos o Ambientales: Consideran los aspectos medioambientales y de sostenibilidad que pueden impactar las operaciones o imagen de la empresa.

Ejemplos: Normativas sobre sostenibilidad y reciclaje, Cambio climático y gestión de residuos, Uso responsable de recursos naturales o las Expectativas sociales sobre responsabilidad ecológica.

6. Factores Legales: Comprenden las leyes y regulaciones que afectan directamente las actividades empresariales en materia operativa, contractual o de protección.

Ejemplos: Legislación laboral y derechos de los trabajadores, Leyes de protección al consumidor, Regulaciones sobre propiedad intelectual o la Normativa comercial y fiscal.

Figura 6. Esquema del análisis Pestel



Elaboración propia

4.3 Narrativa estratégica (storytelling)

En cuanto a la narrativa estratégica, la podemos definir como el uso estructurado de historias auténticas y significativas que sirven para transmitir un mensaje comercial o de marca con el fin de generar conexión emocional, credibilidad y acción (McDougall, 2021; Mondal, 2024; Dessart, 2023). A diferencia del storytelling tradicional, que se enfoca en entretener o inspirar, la narrativa estratégica está alineada con objetivos comerciales concretos como posicionamiento, diferenciación, conversión o fidelización. Para que ésta sea eficaz debe tener un protagonista identificable, un problema o desafío, una solución (la marca o producto), un resultado positivo y un mensaje central. Se puede aplicar en distintas fases del proceso comercial, por ejemplo, en campañas publicitarias, en las ventas y promociones o en el lanzamiento de un producto. Veremos aplicaciones y ejemplos prácticos sobre este tema, en el que será importante que entendamos, apliquemos e interioricemos la frase de la escritora Maya Angelou: *“La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo la hiciste sentir”*.

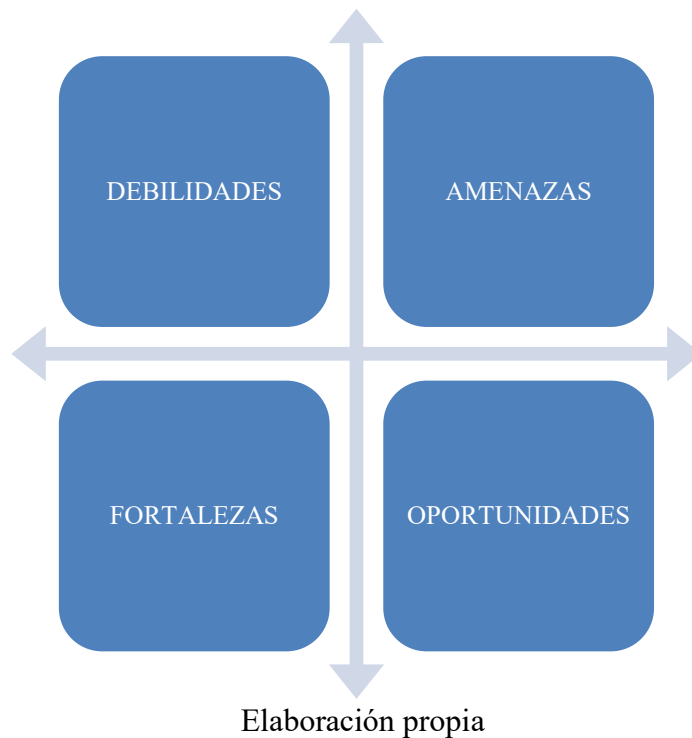
5. TOMA DE DECISIONES Y PROPUESTAS: DAFO

La toma de decisiones estratégicas representa el punto culminante de todo proceso de análisis y reflexión empresarial. El DAFO, acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, permite convertir el conocimiento en acción, en un marco de decisiones estructuradas y viables (Hill, 1997) y es una herramienta ampliamente utilizada en planificación estratégica (Kotler P. &., 2016).

“El análisis DAFO no solo ofrece una visión clara del contexto de la organización, sino que también facilita la formulación de estrategias adaptativas”, (Gürel & Tat, 2017). Así, el análisis DAFO no solo permite comprender el contexto actual de una organización, sino que actúa como una

brújula estratégica para orientar decisiones. Al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se construye una base sólida para diseñar propuestas coherentes, realistas y alineadas con los objetivos de crecimiento. En la Figura 7 se puede ver un ejemplo de esta herramienta, con la que haremos diferentes casos prácticos para ver su utilidad.

Figura 7. Análisis DAFO



Referencias

- Armstrong, P. T. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Blank, S. &. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Booms, B. H. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. *Marketing of Services*, 47-51.

- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 2-7.
- Cespedes, F. V. (2014). *Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems, and Behaviors that Drive Effective Selling*. Harvard Business Review Press.
- Dessart, L. &. (2023). Strategic storytelling in the age of sustainability. *Business Horizons, Elsevier*, 66(3), 371-385.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Ferrell, O. C. (2017). *Marketing Strategy* (6 ed.). Cengage Learning.
- GARCÍA PRADO, E. N. (2019). *Lanzamiento de productos y servicios*. Ediciones Paraninfo, SA.
- González, A. B. (2021). Estrategias y herramientas de marketing para el lanzamiento y gestión de un evento. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 17-49.
- Govea, M. G. (2012). *Estrategias de comercialización* (Vol. 9). Contribuciones a la Economía.
- Gürel, E. &. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. doi:<https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hill, T. &. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. doi:[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- Homburg, C. W. (2009). Implementing the marketing concept at the employee–customer interface: The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81. doi:<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.4.64>
- J. Pokorná, L. P. (2015). Value Proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs at Farmers' Markets. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 7(4).

- Jürg Meierhofer, N. P. (2024). *The Value of Solving Pains*. doi:10.48550/arXiv.2412.03130
- Kirkpatrick, N. &. (2024). Marketing Strategy Teaching Collaboration. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 18(1).
- Kotler, P. &. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. &. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kotler, P. K. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
- Lamb, C. W. (2019). *Marketing*. Cengage Learning.
- Lamb, C. W. (2021). *Mktg*. Cengage Canada.
- Lull Noguera, J. J. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. *Universitat Politècnica de València*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/204007>
- McDougall, G. H. (2021). Telling the tale: Applying a strategic brand storytelling process for STP planning. *Journal of Strategic Marketing*, 31(1), 78–95. doi:<https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892803>
- Mondal, S. &. (2024). The strategic imperative of storytelling: Enhancing content marketing and advertising campaign success. *International Journal of Advanced Research*, 12(2), 45-58. doi:<https://www.journalijar.com/article/48796/>
- Osterwalder, A. P. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Osterwalder, A. P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*.
- Panagopoulos, N. G. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001>
- Payne, A. &. (2013). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.

- Philip Kotler, G. A. (2008). *Principios de Marketing*. España: Pearson Educación.
- Piercy, N. F., & Lane, N. (2003). Transformation of the Traditional Salesforce: Imperatives for Intelligence, Interface and Integration. *Journal of Marketing Management*, 19(5-6), 563-582.
- Sixto García, J. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la Asociación española De Investigación De La Comunicación*, 124-132. doi:<https://doi.org/10.24137/raeic.1.2.15>
- Solomon, M. R. (1994). *Buying, having and being*. London: Prentice Hall.
- Summa, R. (2019). *Marketing mix* (Vol. 12). Red Universitaria Virtual Internacional.
- Teófilo Fernández Bayas, R. F. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*.
- Van de Ven, A. H. (2023). How innovation affects users' emotional responses: Implications for product success and business sustainability. *Sustainability*, 15(16), 12231.
- White, A. (2009). Out of the comfort zone. *Harvard Business Review*.
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24)(24), 52-66. doi:<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>
- Zoltners, A. A. (2006). Match your sales force structure to your business life cycle. *Harvard Business Review*(7-8), 80-89.

VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE UN NEGOCIO

ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY OF A BUSINESS

Francisco Javier Sánchez Selloero⁴

RESUMEN

El capítulo presente trata de acercar al inversor o emprendedor universitario toda la problemática contable, económica y financiera que se relaciona con la rentabilidad, liquidez y riesgo de su proyecto. De esta forma presentamos las diferentes masas patrimoniales, de activo y pasivo, con particular hincapié en los parámetros clave o KPIs más relevantes y su localización. El análisis de ratios nos permitirá evaluar y estimar la rentabilidad económica, financiera y comercial de proyectos, así como la cercanía o lejanía a problemáticas de insolvencia o suspensión de pagos, a través de indicadores como el fondo de rotación o maniobra y el período medio de maduración, específicos de cada empresa y subsector. Explicamos conceptualmente con ejemplos ilustrativos el punto muerto, de equilibrio o umbral de rentabilidad, al que debe llegar y superar todo proyecto viable; comentamos diferentes criterios de selección de inversiones, como el payback, los flujos de caja, VAN y TIR. Enfatizamos la relevancia de que las estimaciones para un proyecto se incorporen sobre intervalos de confianza y escenarios futuros (al menos, tres potenciales). Finalmente queremos subrayar que la viabilidad de un modelo de negocio no sólo está relacionada con la rentabilidad o capacidad de generación de beneficios, sino que depende en gran medida de su liquidez o conversión en efectivo y del control del riesgo financiero y los

⁴ Francisco Javier Sánchez Selloero. javiss@uvigo.es, Universidad de Vigo, [0000-0003-2190-6891](https://doi.org/10.1000-0003-2190-6891)

apalancamientos operativos y comerciales.

Palabras clave: viabilidad, rentabilidad, punto muerto, liquidez, riesgo, KPIs, ratios.

ABSTRACT

The present chapter aims to bring university investors or entrepreneurs closer to all the accounting, economic, and financial issues related to the profitability, liquidity, and risk of their project. In this way, we present the different asset and liability groups, with particular emphasis on the key parameters or most relevant KPIs and their location. Ratio analysis will allow us to evaluate and estimate the economic, financial, and commercial profitability of projects, as well as the proximity or distance to insolvency or payment suspension issues, through indicators such as working capital or cash conversion cycle, specific to each company and subsector. We conceptually explain, with illustrative examples, the breakeven point or profitability threshold that every viable project must reach and surpass; we discuss different investment selection criteria, such as payback, cash flows, NPV, and IRR. We emphasize the importance of incorporating project estimates based on confidence intervals and future scenarios (at least three potential ones). Finally, we want to underline that the viability of a business model is not only related to profitability or the ability to generate profits, but largely depends on its liquidity or cash conversion and the management of financial risk and operational and commercial leverage.

Key words: feasibility, profitability, break-even point, liquidity, risk, KPIs, ratios.

Introducción

El análisis de la **viabilidad económico-financiera** de un negocio representa la prueba imprescindible para permitir avanzar y valorar la aplicación real de un proceso emprendedor. Permite determinar si un proyecto no solo es atractivo en términos de mercado, sino también sostenible desde el punto de vista financiero. Un negocio puede ser innovador y captar clientes, pero si no logra generar liquidez suficiente o si su estructura de financiación es inadecuada, terminará fracasando. Podríamos concluir que la viabilidad económico-financiera de un proyecto es una condición necesaria, aunque no suficiente para el éxito de un proyecto. La identificación de viabilidad en un proyecto vendrá asociada a la generación de valor económico (beneficios sostenibles) y sostener la financiación de la empresa (liquidez y solvencia en el tiempo). En términos prácticos, un proyecto será viable si genera flujos de caja suficientes, mantiene un riesgo aceptable y dispone de fuentes de financiación adecuadas a su estrategia y ciclo de vida.

La viabilidad económica de un proyecto refiere la creación de riqueza neta, a partir de diferentes indicadores, como puede ser el margen bruto (diferencial entre precio unitario y coste variable unitario), el BAI(EBIT), o los indicadores dinámicos VAN y TIR.

La viabilidad financiera de un proyecto refiere la capacidad para cumplir puntualmente con pagos y obligaciones. Como indicadores de dicha viabilidad presentamos diferentes ratios, como el de liquidez corriente (AC/PC), el acid test (AC-E/PC), la cobertura de intereses (BAI/GF) o el ciclo de conversión de efectivo (DIO+DSO-DPO).

En cualquier caso, ambos tipos de viabilidad están relacionadas; así, un negocio rentable, pero sin liquidez suficiente, puede fracasar; mientras otro líquido, pero con rentabilidad reducida o descendente, destruirá valor.

Finalmente, respecto a la viabilidad económico-financiera de un proyecto debemos responder a cinco interrogantes básicas:

- ¿El modelo de ingresos (ventas) cubre costes variables y fijos, con un margen de seguridad razonable?
- ¿La combinación de deuda y fondos propios minimiza el coste de capital, sin elevar el riesgo, siendo inferior a la rentabilidad generada?
- ¿La estructura del balance, activos y pasivos, permite operar sin tensiones de caja, con un activo real positivo?
- ¿Qué escenarios (base, optimista y pesimista) son más previsibles y cómo afectan a la rentabilidad y la liquidez?
- ¿Qué incertidumbres son más relevantes, cómo cuantificarlas y cualificarlas (intervalos de confianza)?

1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

La gestión económico-financiera se refiere al conjunto de políticas, procesos y herramientas que permiten a la empresa garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Incluye:

- Planificación financiera:** presupuestos, proyecciones y necesidades de financiación.
- Ejecución:** asignación de capital a proyectos, gestión del capital de trabajo, políticas de precios y costes.
- Control:** contabilidad de gestión, análisis de desviaciones e indicadores clave de control (KPIs).
- Gobernanza y riesgo:** políticas de liquidez, endeudamiento, crédito a clientes, coberturas.

Los objetivos de la gestión económico-financiera de una empresa están relacionados con indicadores clave (KPIs), que debemos identificar y controlar, a partir de cuentas anuales, de resultados y contabilidad de gestión; entre dichos objetivos debemos destacar:

- Objetivos de rentabilidad. Estimación de rentabilidad económica y financiera positivas y competitivas (margen bruto, cantidad total de clientes, ROI y rentabilidad recurrente).
- Objetivos de liquidez. Mantener un nivel de seguridad de exceso de tesorería y líneas de crédito que permitan cubrir necesidades imprevistas de pago.
- Objetivos de solvencia. Estructura de capital sostenible, con apalancamiento prudente y coste de capital asumible (siempre inferior a rentabilidad interna).
- Objetivos de eficiencia operativa. Seguimiento de rotación de activos, productividad y costes unitarios.
- Objetivos de riesgo controlado. Valorar grado de exposición a impagos, tipos de interés, divisas, concentración de operadores (clientes/distribuidores y proveedores).

Además de los KPIs genéricos y basados en la gestión económico-financiera, también debemos incorporar los KPIs específicos de cada negocio, sector o actividad, con sus variables y métricas oportunas; éstos nos permitirán conectar el trabajo con los objetivos, servirán para evaluar la eficacia de las estrategias adoptadas, nos ayudarán a tomar decisiones en base a los datos recabados y permitirán identificar los puntos débiles de nuestra estrategia. Así, por ejemplo, como KPIs relacionados con el desarrollo de software se suelen enumerar: el tiempo de actividad del producto, el tiempo de respuesta al error, los usuarios activos diarios, la duración del ciclo y la tasa de

rendimiento. Otro ejemplo muy recurrente en procesos de emprendimiento suele referirse a los KPIs en ventas, entre los cuales se incluyen los clientes potenciales calificados, la tasa de conversión de clientes potenciales en reales, el coste de adquisición de clientes (CAC), la cantidad total de clientes nuevos o el ciclo de ventas (tiempo medio de conversión de lead en cliente).

2. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE UNA EMPRESA: RATIOS Y MAGNITUDES ECONÓMICO-FINANCIERAS

El análisis a través de ratios nos permite visualizar de forma rápida y resumida la situación económico-financiera de una empresa. Se trata de cocientes que relacionan dos magnitudes contables, permitiendo evaluar la liquidez, la solvencia, la rentabilidad, o incluso, la eficiencia. El origen de los ratios se encuentra en los balances de situación, las cuentas de resultados, los presupuestos de tesorería, los cuadros de financiación y la contabilidad de gestión de la empresa. La principal utilidad de los ratios consiste en simplificar la información, facilitando el análisis comparativo temporal y dinámico, dentro de una misma empresa y respecto a otras, o el sector en su conjunto.

Dentro del balance de situación de una empresa, encontramos la Estructura Económica, también conocida como **Activo** de la Empresa, compuesto de Activo Fijo o no corriente (bienes y derechos que permanecerán en la misma por un período superior al ejercicio económico anual, conocido también como Inmovilizado, que incluye el inmovilizado material, inmaterial y las inversiones financieras a largo plazo) y el Activo Corriente o Circulante (bienes y derechos con período de permanencia inferior a una año, que incorpora las existencias, los deudores comerciales y el efectivo, tesorería o disponible). Con idéntico importe al Activo, y para caracterizar el origen de los fondos, tendremos la Estructura Financiera de la empresa; que según su exigibilidad creciente, se divide entre Fondos Propios o Patrimonio neto,

pasivo no corriente o exigible a largo plazo y Pasivo Corriente o exigible a corto plazo.

Balance de situación

Activo	Pasivo y Patr. Neto	
Activo no corriente	Patrimonio neto	Financiación propia
	Pasivo no corriente	
Activo corriente	Pasivo corriente	Financiación ajena

Elaboración Propia

Respecto al necesario equilibrio que debe presentar una empresa, para poder hacer frente a sus deudas, se propone un concepto, como es el Fondo de Rotación o fondo de maniobra, que relaciona el Activo Corriente o Circulante, con el Pasivo Corriente. Es imprescindible para una empresa que dicho ratio tenga un valor positivo en el tiempo, no coyunturalmente. Esto es, parte del circulante de una empresa debe estar financiado con recursos permanentes; en caso de un fondo de rotación negativo, la empresa tendrá problemas de liquidez, al no poder hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, dado que sus activos corrientes no serán suficientes para pagar su endeudamiento anual. Ante problemas de liquidez es muy habitual que las empresas traten de renegociar su deuda, transformando endeudamiento a corto en endeudamiento a largo plazo. Sea como fuere, la liquidez de una empresa es una cuestión vital que afecta no sólo a la imagen pública de la misma, sino también a la propia supervivencia de la misma. Debemos cuidar, por tanto, los flujos de ingresos y gastos, pero controlar también las corrientes puntuales de cobros y pagos, que afectarán a la solvencia y liquidez de nuestra empresa.

Veamos un ejemplo del balance de situación de una empresa, donde separamos las diferentes partidas de activo y pasivo, calculando finalmente el referido ratio: fondo de rotación. Dicho ratio o indicador es el principal referente empresarial respecto de la liquidez o capacidad para hacer frente a los pagos a corto plazo.

La empresa ZHOR, S.L. facilita la siguiente información relativa a su balance de situación a 31 de diciembre de 2024:

Capital social desembolsado	80
Créditos a clientes	25
Efectivo	0,5
Elementos de transporte	15
Deudas con entidades bancarias a corto plazo	16
Deudas con entidades bancarias a largo plazo	20
Deuda con hacienda pública	5
Deudas con proveedores de materia prima	26
Maquinaria	19
Gastos de I+D	20
Materias primas	11
Naves industriales	40
Productos terminados	5,5
Reservas	9
Terreno	20

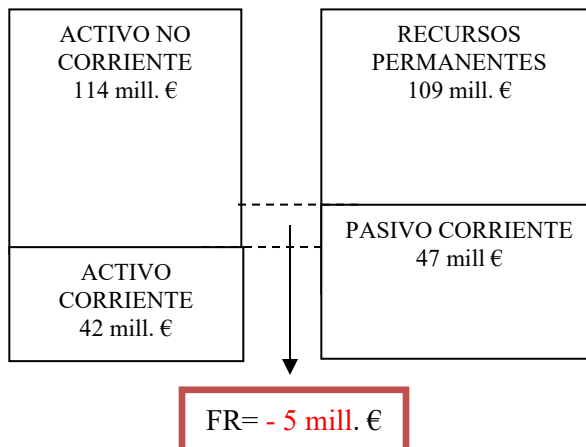
(Datos en millones de euros)

Calcular y representar gráficamente el Fondo de rotación de esta empresa.
¿En qué situación financiera se encuentra?

Pues bien, en este caso debemos calcular los importes globales de cada una de las masas patrimoniales del activo y el pasivo; Inmovilizado o Activo No Corriente y Circulante (dentro del Activo), así como los Fondos Propios,

Pasivo a largo plazo y Pasivo Corriente.

- Inmovilizado (Activo No Corriente) = $15+19+20+40+20 = 114$ millones de euros
- Activo Corriente (Circulante) = $25+0.5+11+5.5 = 42$ millones de euros
- Fondos Propios (Neto Patrimonial) = $80+9 = 89$ millones de euros
- Pasivo Fijo (Endeudamiento a l/p) = 20 millones de euros
- Recursos Permanentes (Fondos Propios + Pasivo Fijo) = $89+20 = 109$ millones de euros
- Pasivo Corriente (Endeudamiento a c/p) = $16+5+26 = 47$ millones de euros



El Fondo de Rotación se calcula por diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, también puede calcularse por diferencia entre los Recursos Permanentes (sumatorio de los fondos propios y el endeudamiento a largo plazo) y el Inmovilizado:

$$FR = 42 - 47 = 109 - 114 = - 5 \text{ millones de euros (Insolvencia)}$$

En el caso de la empresa ZHOR, S.L. su fondo de rotación negativo, refiere una situación de insolvencia, en particular, 5 millones de euros de su

inmovilizado están siendo financiados con endeudamiento a corto plazo, por lo que no podrá hacer frente a sus deudas de corto plazo.

Una situación continuada en el tiempo de fondos de rotación o maniobra negativos son sólo asumibles en casos muy particulares de algunos sectores industriales, como pueden ser empresas de distribución o grandes supermercados, que venden al contado a sus clientes (efectivo o tarjeta) y suelen pagar a sus proveedores entre 2 y 5 meses sin coste adicional.

Además del fondo de rotación o de maniobra, la liquidez de una empresa y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, está relacionada con el ciclo productivo de explotación. Sobre dicho ciclo, debemos referir un ratio o indicador especialmente relevante, como es el ***Período Medio de Maduración***. Dicho concepto identifica el espacio temporal que tarda la empresa en recuperar cada euro invertido, a través del cobre efectivo de las ventas realizadas a cada cliente. Dicho horizonte temporal incluye cuatro subperíodos: el período medio de almacenamiento de materias primas, el período medio de fabricación, el período medio de venta a clientes y el período medio de cobro.

Todo el espacio temporal incluido en el período medio de maduración ha de ser financiado por la empresa y, por tanto, incorporado al análisis en los presupuestos de tesorería:

$$\text{PMM} = \text{PM}_a + \text{PM}_f + \text{PM}_v + \text{PM}_c$$

$$\text{PMM} = 360 \left(\frac{a}{A} + \frac{f}{F} + \frac{v}{V} + \frac{c}{C} \right)$$

Respecto a los subperíodos, el período medio de almacenamiento se calcularía como cociente en términos anuales, para 360 días, del stock medio de materias primas respecto al consumo anual de materias primas. El período

medio de fabricación se calcularía como cociente entre el nivel medio de productos en curso, respecto del coste total de la producción anual. El período de ventas medio relacionaría el nivel medio de productos terminados (a precio de coste), respecto al volumen de ventas anuales, también a precio de coste; mientras el período medio de cobro relaciona el valor medio de deuda con clientes, respecto a las ventas anuales.

Veamos un ejemplo de cálculo del período medio de maduración y sus diferentes subperíodos: La empresa SOLARIS, S.A. compró y consumió el año pasado, para la fabricación de su producto, 10.000.000 de euros de materias primas y, por término medio, mantuvo un nivel de existencias de las mismas en almacén de 1.000.000 de euros (ambas cantidades valoradas a precio de coste). El volumen de ventas fue de 30.000.000 de euros y, por término medio, los clientes tuvieron una deuda con la empresa de 1.500.000 de euros. Otros datos relativos a esta empresa, valorados a precio de coste, son:

- ✓ Valor de la producción anual: 20.000.000 euros
- ✓ Valor de los productos en curso de elaboración, por término medio: 1.000.000 euros
- ✓ Ventas anuales: 24.000.000 euros
- ✓ Nivel medio de existencias en el almacén de productos terminados: 2.000.000 euros

Calcular el PMM y sus componentes.

$$\begin{aligned} \text{PMM} &= \text{PMa} + \text{PMf} + \text{PMv} + \text{PMc} = 360 (1/10) + 360 (1/20) + 360 (2/24) \\ &+ 360 (1,5/30) = \\ &= 36 + 18 + 30 + 18 = 102 \text{ días} \end{aligned}$$

Ahora bien, dado que los usos comerciales en la mayoría de los países occidentales permiten el plazo aplazado a proveedores sin penalización del

coste, debemos considerar que todo el ciclo productivo no necesita ser financiado, así distinguimos el período medio de maduración financiero, excluyendo el período de aplazamiento que nos permiten los proveedores, según la siguiente fórmula:

$$PMM_f = PMM - PM_p = 360 \left(\frac{a}{A} + \frac{f}{F} + \frac{v}{V} + \frac{c}{C} - \frac{p}{P} \right)$$

Siendo PM_p , el período medio de pago a proveedores, que relacionará el valor medio de nuestra deuda con proveedores, respecto del volumen anual de compras de materias primas. Hasta ahora hemos calculado las necesidades temporales de financiación del ciclo productivo, pero además de ellas debemos conocer las necesidades monetarias relacionadas con el ciclo productivo, de esta forma determinaremos el **Fondo de Rotación Mínimo**, recomendable para la empresa. En él debemos sumar los diferentes saldos medios de inventarios de materias primas, productos en curso, productos terminados, deuda de clientes, saldo medio de tesorería y restando el saldo medio de deuda con proveedores:

$$FRM = a + f + v + c + t - p$$

Volviendo al ejercicio anterior, si Solaris paga al contado todos sus gastos salvo las materias primas, por las que mantiene un saldo medio de deuda con sus proveedores de 2.000.000 de euros. Además, mantiene un nivel medio de tesorería en caja y bancos de 2.000.000 de euros.

Calcular el PMM financiero y el fondo de rotación mínimo recomendable.

$$PMM_f = 102 - 360 (2/10) = 102 - 72 = 30 \text{ días}$$

$$FRM = 1 + 1 + 2 + 1,5 + 2 - 2 = 5,5 \text{ millones de euros}$$

Para esta empresa en particular, Solaris, hemos alcanzado una valoración específica para el necesario equilibrio entre masas patrimoniales, esto es, al menos necesitamos un stock de seguridad dentro del Activo Circulante que supere en más de 5,5 millones de euros al endeudamiento a corto plazo.

El ratio más relevante para la creación de una empresa, negocio o actividad emprendedora es el umbral de rentabilidad, también conocido como punto muerto o punto de equilibrio. Se refiere a aquel nivel de producción (en unidades), que iguala a cero la cifra de beneficios, para su determinación debemos relacionar el volumen global de costes fijos de una empresa, respecto al margen unitario, entendido éste como diferencial entre el precio de venta promedio unitario y el coste variable unitario.

$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \text{Costes Fijos} / (\text{Precio Venta Unitario} - \text{Coste Variable Unitario})$$

Propongamos un ejemplo. Un emprendedor desea abrir un nuevo restaurante tipo gastrobar en Ourense, con un menú degustación cerrado con 8 pases que se irán cambiando según la temporada. La estimación de costes fijos anuales asciende a 101.500€, que incluiría el alquiler de las instalaciones, sueldos del personal fijo de cocina y sala y gastos generales para la apertura y mantenimiento del negocio. Se plantea un precio o ticket medio para el menú degustación de 60€ por comensal, así como unos costes variables unitarios estimados de 25€ (que incluye el coste de los diferentes tipos de ingredientes, procesos de preparación, limpieza...). Con los datos referidos el margen unitario por comensal, para la empresa, sería de 35€ y el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad se alcanzaría a partir de 2.900 comensales anuales. Si el restaurante no fuera capaz de alcanzar los 2.900 comensales incurriría en pérdidas, mientras que a partir del comensal 2.901 comenzaría a obtener beneficios.

Deberíamos tener en cuenta la capacidad de la sala para recibir comensales, así como los días en los que permanecería abierto dicho restaurante. Supongamos, por ejemplo, que el restaurante tiene una capacidad máxima de 25 personas, cierra los lunes y martes y ofrece servicios de comida y cena, estaría abierto 260 días con doble servicio. Para la obtención de beneficios necesitaríamos recibir, al menos, 11 comensales diarios (entre comida y cena), en este caso parece asumible alcanzar beneficios con una afluencia promedio del 25%. Ahora bien, habrá que ver si hay mercado potencial suficiente en Ourense, dispuesto a pagar 60€ por un menú degustación, cuando hay otras ofertas de degustación más económicas e, incluso, otras más caras, pero con estrellas Michelin y experiencia contrastadas, véase Restaurante Nova, Ceibe o Miguel. Por otra parte, debemos tener en cuenta que la tarifa de precios es más o menos controlable por el emprendedor, pero los costes variables unitarios dependen de terceros, proveedores de ingredientes y de procesos intermedios, estando sujetos a imprevistos y condiciones ajenas..., por lo que los márgenes unitarios únicamente representan estimaciones. Adicionalmente, debemos tener en cuenta que las tarifas iniciales de precios deben representar un cierto estímulo para la captación de clientes, incentivando el acceso y conocimiento de nuestra oferta y productos, circunstancia que penalizará los puntos de equilibrio en etapas iniciales.

Respecto al umbral de rentabilidad, no debemos quedarnos únicamente en la estimación numérica del precio de venta unitario, el coste variable unitario y los costes fijos; si no que debemos analizar los precios actuales de productos o servicios similares y dentro de ellos inscribir nuestra propuesta de valor que justifique la/s tarifa/s propuestas. Igualmente debemos analizar nuestra estructura productiva de procesos y etapas desde la adquisición de materias primas y la incorporación de valor y costes en distintas etapas, hasta la configuración del producto o servicio final; en este caso también procede un

análisis comparativo con los promedios del sector y la mayor o menor eficiencia comparativa entre nuestra empresa y el mercado. En resumen, respecto a precios y costes variables unitarios, procede un análisis comparativo entre nuestra propuesta y el promedio del mercado, para identificar ventajas competitivas y competencias básicas o clave de nuestra propuesta emprendedora. Finalmente, el análisis del punto muerto debe ser entendido desde una perspectiva dinámica o evolutiva, ajustando precios o costes según las necesidades del mercado y el valor percibido por el cliente.

Veamos un nuevo ejemplo, para recordar el funcionamiento y trascendencia del concepto:

Una empresa sevillana de Gestión de Eventos, Excursiones y Rutas Turísticas ha decidido incorporar una nueva actividad en 2024, la realización de cruceros en barco por el Guadalquivir con menú de almuerzo o cena, incluidos en el precio. Los costes fijos anuales de esta nueva actividad ascienden a 270.000€, siendo el precio medio de cada viaje, con menú incluido, de 70€.

Considerando que el coste variable unitario por viaje asciende a 25€, ¿a partir de cuántos viajeros anuales comenzaría a obtener beneficios?

Pues bien, en este caso, el cálculo del punto muerto nos lleva al cociente entre los Costes Fijos y el Margen Unitario:

$$X = \frac{CF}{Pu - CVu} = \frac{270000}{70 - 25} = \frac{270000}{45} = 6.000 \text{ viajeros}$$

Hasta aquí no parece haber una especial complejidad, ahora bien, debemos tener claro que necesitamos, al menos, 6.000 viajeros anuales, y que ellos estén dispuestos a pagar los 70€ por menú.

Supongamos que existe un cumplimiento holgado del umbral de rentabilidad a mediados del mes de julio de 2024 y la empresa desea mejorar la calidad del viaje para el año siguiente, 2025, con el alquiler de un barco de mejores prestaciones, aforo y comodidad de los viajeros. Al mismo tiempo contratará a un chef prestigioso que reformará los menús. Ambas decisiones supondrán un incremento de los costes fijos de un 20% respecto al año 2024. La estimación de costes variables unitarios para 2025 refiere un crecimiento lineal de 10 euros, debido a la subida del precio del gasóleo marítimo y una mayor calidad de materias primas del menú servido a clientes; si bien, la compañía sólo trasladará al precio final unitario la mitad de la subida de costes, con la intención de no perder clientes y atraer nuevos, si fuera posible (esta es una hipótesis muy razonable, en los primeros años debemos asegurarnos una clientela mínima, no siendo muy recomendable trasladar directamente al precio final todo incremento de costes).

En este caso y con la información referida al año 2025, se pide calcular el nuevo punto muerto o umbral de rentabilidad.

$$X_2 = 270000 * \frac{1,2}{(75-35)} = \frac{324000}{40} = 8.100 \text{ viajeros}$$

Pues bien, para la resolución del nuevo punto muerto o umbral de rentabilidad, debemos considerar que el alquiler del nuevo barco, con mejores prestaciones supone un incremento de los costes fijos del 20%, hasta alcanzar los 324.000€. Simultáneamente, al no repercutir totalmente el incremento de los costes variables unitarios (10€), trasladando al precio final tan sólo el 50% de dicha subida, el margen unitario bajará, de 45€ a 40€. La incidencia de ambos factores, incremento de Costes Fijos y reducción del margen unitario, supondrá un incremento notable del punto muerto, ahora de 8.100 viajeros, en 2025, respecto a los 6.000 que obteníamos en el año anterior (necesitamos un 35% más de viajeros, para obtener beneficios). Así

pues, nuestros esfuerzos por mejorar la calidad del servicio y atención al cliente, así como la estrategia de soportar internamente parte del incremento de costes, nos obligará a conseguir un mayor volumen de viajeros para la consecución de beneficios.

Finalmente, nos piden calcular la cifra de beneficios que obtendría la compañía en 2025 para un volumen de 7500 viajeros.

$$Bfo = x (Pu - CVu) - CF = 7.500 (75 - 35) - 324.000 = -24.000€$$

En este caso podemos comprobar el efecto sobre la rentabilidad y las cifras de beneficios y pérdidas, de la reducción del margen unitario (pasando de 45€ a 40€), así como del incremento de los Costes Fijos, derivados de una mayor calidad del servicio, en el ejercicio el incremento de costes asciende al 20%, partiendo de 270.000€ y llegando a los 324.000€. Ambas decisiones, reducción de margen unitario e incremento de costes fijos, generan una necesidad que se refuerza, incrementan el punto muerto o umbral de rentabilidad, esto es, la empresa necesitará más clientes para alcanzar beneficios, provocando un mayor apalancamiento productivo. En nuestro ejemplo, en el momento inicial teníamos beneficios a partir de 6.000 viajeros, en el segundo escenario alcanzamos pérdidas con 7.500. En resumen, debemos analizar y valorar las necesidades respecto al incremento de los costes fijos, siempre será mejor trabajar con costes variables o flexibles; así como arriesgadas apuestas por no trasladar los costes variables sobre el precio final.

En cuanto al análisis de ratios relevantes para un emprendedor, debemos hacer referencia a los diferentes criterios aplicables para la valoración de inversiones. Así debemos distinguir entre criterios estáticos y dinámicos, la principal distinción entre ambos se halla en que los primeros no consideran

el valor del dinero en el tiempo, mientras que los segundos incorporan tasas de actualización (habitualmente el coste de capital de la empresa o un coste genérico de mercado). Entre los criterios estáticos debemos destacar el plazo de recuperación y los flujos netos de caja totales o por unidad monetaria comprometida (ya sea con carácter global o el promedio anual).

Criterio del Payback o Plazo de Recuperación

El criterio más sencillo e intuitivo para valorar y seleccionar distintas inversiones es el plazo de recuperación o payback, se trata de un método de análisis estático (no tiene en cuenta el valor diferencial del dinero en el tiempo) que calcula el tiempo que tarda el inversor en recuperar la inversión inicial a través de los flujos netos de caja que genera la inversión. Cuánto más corto sea el payback, más rápido recuperamos el capital y, por tanto, antes comenzamos a obtener rentabilidad positiva o beneficios de la inversión. Entre sus características debemos valorar que se centra únicamente en la determinación del momento exacto en el que se recupera la inversión, sin preocuparse de la rentabilidad posterior o global del proyecto, aporta la ventaja de su sencillez y no permite discriminar el efecto de si los flujos son en uno u otro momento. En el caso de flujos constantes, la fórmula del payback sería la siguiente:

$$\text{Payback} = D_0 / \text{FNC medio anual}$$

Criterio del Flujo de Caja Total por Unidad Monetaria Comprometida

Un segundo criterio de selección de inversiones, se refiere al cálculo del flujo de caja total por unidad monetaria, el cual compara o relaciona el sumatorio de los flujos de inversiones generados, respecto a la inversión o desembolso inicial. Sigue siendo un método estático, al tiempo que un cociente superior

a la unidad, indica la generación de una rentabilidad superior a la devolución de la inversión inicial. Su aportación principal radica en la consideración de todos los flujos de tesorería y no sólo en los iniciales que permiten la recuperación de la inversión inicial, como era el caso del método anterior, cálculo del payback.

$$FNC_{total} = \frac{\sum FNC}{DO}$$

Criterio del Flujo de Caja Medio Anual por Unidad Monetaria Comprometida

El indicador o cociente relaciona el promedio anual de los flujos de caja respecto a la inversión inicial; para el cálculo del promedio referido, suma todos los flujos y los divide respecto al número de años de los que consta la inversión. Nuevamente debemos referir su carácter estático, al no tener en cuenta el valor diferencial del dinero en el tiempo, puede entenderse como indicador aproximado de rentabilidad anual, pero no tiene en cuenta la capacidad del proyecto para devolver o recuperar la inversión inicial, como sí refieren los métodos anteriores.

$$FNC_{ma} = \frac{(\sum FNC)/n}{DO}$$

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN), se caracteriza como un método dinámico, que actualiza el valor de los flujos netos de caja de cada período en función del tipo de interés, inflación o coste de capital de la empresa; nos permite conocer el importe global del beneficio o pérdida de un proyecto, tras la actualización y comparación de cobros y pagos.

$$VAN = -Do + \frac{FNC_1}{(1+i)} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+i)^n}$$

En el caso de un indicador positivo, ello informaría de una rentabilidad positiva superior al tipo de interés solicitado, inflación, euribor o coste de capital (medio ponderado de las fuentes de financiación de la empresa); en cuyo caso se recomendaría asumir la inversión. Mientras que un VAN negativo estaría asociado a un proyecto no asumible, que no cubriría con sus flujos de caja la actualización monetaria de la inversión realizada.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa de Retorno es aquel tipo de interés o tasa de descuento o actualización que iguala a cero el Valor Actual Neto de una inversión; o dicho de otra manera, representa la tasa que iguala la inversión inicial, con la actualización de los diferentes flujos netos de caja de la inversión, según el momento específico en que se generan. En inversiones de 2 períodos, se puede resolver a través de una ecuación de segundo grado, a partir del tercer año, podremos encontrar la solución a través de la función TIR, del programa Excel y otras hojas de cálculo similares.

$$Do = \frac{FNC1}{(1+r)} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n}$$

Veamos un ejercicio de ejemplo, sobre el cálculo de los indicadores hasta ahora comentados:

La empresa FORESTA se dedica a la reforestación de parques naturales y explotaciones agrícolas privadas. Debido a la política expansiva de la empresa se plantean la posibilidad de renovar un tractor obsoleto por otro más moderno y potente. El precio de adquisición del nuevo activo es de 40.000 € y su vida útil de cuatro años. Para realizar la valoración de la

inversión se dispone de la siguiente información adicional:

Se vende el tractor obsoleto en el mercado de segunda mano por 6.000 €, a cobrar la mitad en el momento inicial y el resto al final del primer año.

Costes fijos anuales: 12.500 €. Se pagan al contado y al final de cada año.

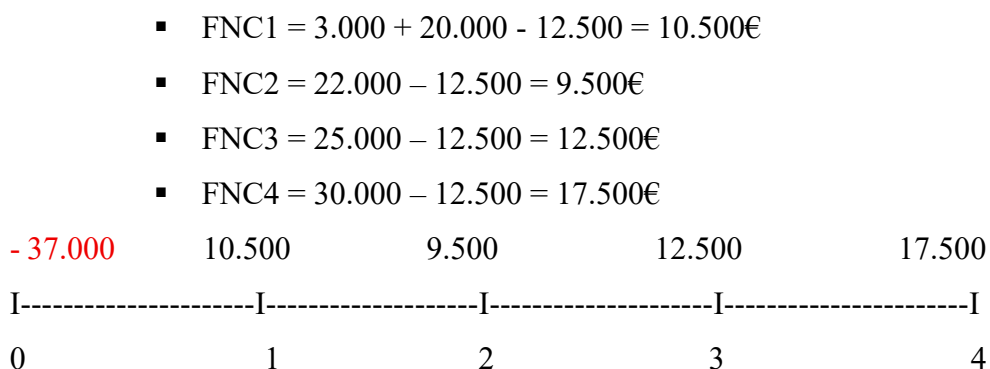
Ingresos anuales por reforestaciones y actividades agrícolas: 20.000 € el primer año, 22.000 € el segundo año, 25.000 el tercer año y 30.000 € el último. Se cobran al contado.

El coste de capital (o tipo de descuento) es del 10%.

Se pide, interpretando siempre los resultados:

- a) Representación de la inversión en el eje del tiempo.
- b) Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.
- c) Flujo neto de caja medio anual por unidad monetaria comprometida.
- d) Plazo de recuperación.
- e) Valor actual neto.

a) Respecto al desembolso inicial, debemos considerar sobre el precio de adquisición de 40.000€, el cobro del 50% correspondiente a la venta del tractor obsoleto, que asciende a 3.000€, por tanto; $D_0 = 37.000€$



b) Comenzamos calculando el Flujo Neto de Caja total por unidad monetaria comprometida; en este caso, debemos sumar todos los flujos de caja de la inversión y compararlos con el importe de la Inversión Inicial

$$NCt = \frac{FNC1+FNC2+FNC3+FNC4}{DO} = 50.000 / 37.000 = 1,35$$

En este caso el indicador calculado refiere una capacidad de generación de liquidez global de 1,35€ por cada euro invertido; esto es, permite valorar la recuperación de la inversión inicial, y una rentabilidad global de la inversión del 35% respecto a dicho desembolso.

c) Respecto al Flujo Neto de Caja medio anual por unidad monetaria comprometida, la fórmula relaciona el sumatorio de los flujos respecto al número de años, para luego compararlo con el desembolso inicial, se trata de un indicador de rentabilidad promedio anual, y no global, como era el caso del cociente anterior.

$$FNCma = \frac{(FNC1+FNC2+FNC3+FNC4)/4}{DO} = (50.000 / 4) / 37.000 = 12.500 / 37.000 = 33.78 \%$$

Este indicador no tiene en cuenta si se recupera o no la inversión inicial, al comparar el flujo de liquidez promedio anual y la inversión inicial, en este caso nos refiere una rentabilidad promedio anual del 33,78% respecto a dicha inversión.

d) Un nuevo indicador propuesto se refiere al Plazo de recuperación o payback. La caracterización del mismo incide el momento concreto en que el sumatorio de los flujos netos de caja alcanza a igualar el importe de la inversión inicial. En este caso, tenemos $Do = 37.000€$; siendo el sumatorio

de los FNC a final de cada período según se relaciona:

Final de Año 1; Sumatorio FNC = 10.500€

Final de Año 2, Sumatorio FNC = 20.000€

Final de Año 3, Sumatorio FNC = 32.500€

En el cuarto año, nos faltarían 4.500€ para recuperar la inversión inicial, cuando el FNC4 = 17.500€. Bastaría con proponer una regla de tres y despejar, si en 12 meses se generan 17.500€ de liquidez, a través de flujos de caja, en x meses se generarán los 4.500€ restantes para recuperar la inversión inicial:

$$X = (12 * 4.500) / 17.500 = 3,08 \text{ meses}$$

Por tanto, el plazo de recuperación o payback será de 3 años y 3 meses

e) Calculamos el VAN, para una tasa de descuento o coste de capital del 10%

$$VAN = -Do + \frac{FNC1}{(1+i)} + \dots + \frac{FNCn}{(1+i)^n} = -37.000 + 10.500/1,1 + 9.500/(1,1)^2 + 12.500/(1,1)^3 + 17.500/(1,1)^4$$

$$VAN = 1740,8 \text{ €}$$

Respecto al análisis de ratios de rentabilidad, debemos distinguir entre Rentabilidad Económico o sobre Inversiones (Roi) y Rentabilidad Financiera, según las fórmulas adjuntas:

$$RE = \frac{BAIT}{Activo} \times 100$$

$$RE = \frac{BAIT}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo} = Margen * Tasa Rotación$$

La Rentabilidad económica o sobre inversiones, relaciona los beneficios antes de intereses e impuestos, respecto del total del activo empresarial, proponiendo la capacidad de la empresa para generar beneficios o rentabilidad, con independencia de los gastos e ingresos financieros, esto es, al margen del endeudamiento y riesgo, así como obviando también el pago de impuestos. Igualmente, si multiplicamos y dividimos la cifra agregada de ventas, podemos distinguir dos indicadores relevantes de la rentabilidad económica: el margen unitario y la tasa de rotación de los activos. De este forma, una empresa puede intentar mejorar su rentabilidad económica a través de mejoras del margen unitario y/o complementariamente a través de la rotación de activos, reduciendo su estructura económica con menor nivel de inventarios, minimizando costes o inversiones y manteniendo constantes o crecientes sus ventas.

$$RF = \frac{BN}{PNeto} \times 100$$

De otra parte, la rentabilidad financiera compara el Beneficio Neto, tras la consideración de costes e ingresos financieros y tras el pago de impuestos, con respecto a los Fondos Propios de la empresa, el Patrimonio Neto Empresarial. Por tanto, ya sea a través del dividendo como del divisor, para nada son sustituibles la rentabilidad económica y financiera de una empresa, aun cuando compartan referencia a la capacidad de generación de beneficios y rentabilidad. Veamos un ejemplo de ambos conceptos con un ejercicio:

La empresa Bicyclair, S.L. posee un activo total que asciende a 30 millones de euros. Con esta inversión ha obtenido en el último ejercicio un beneficio antes de intereses e impuestos de 5,5 millones de euros (tasa impositiva 30%).

Se pide:

- a) Calcular la rentabilidad económica de la empresa.
- b) Calcular la rentabilidad financiera, en caso de que se financie exclusivamente con capital propio.
- c) Calcular la rentabilidad financiera, suponiendo que se financia con un 60% de capital propio y un 40% con capital ajeno, teniendo este último un coste del 14%.

a) Aplicando directamente los datos del enunciado, el BAIT asciende a 5,5 millones de euros y el Activo a 30 millones; siendo la Rentabilidad económica del 18,33%, esto es, de cada 100 € invertidos, obtendrá 18,33 € de BAIT.

$$RE = \frac{5.500.000}{30.000.000} \times 100 = 18,33\%$$

b) En este caso, la RF compara el BN respecto del Neto Patrimonial; en este caso, puede ser un buen indicador para saber la remuneración de los accionistas. La empresa no tiene pasivo, ya que todo el activo es financiado por fondos propios (ACTIVO = PATRIMONIO NETO = 30 millones) Esto implica que no tendrá que pagar intereses.

Para llegar al beneficio neto, sólo tenemos que restar los impuestos del BAIT.

Ingresos de explotación

- Gastos de explotación

= Resultado de explotación (Beneficio antes de intereses e impuestos, BAIT): 5.500.000

+ Ingresos financieros: 0

- Gastos financieros (intereses) = tipo interés*Pasivo = 0

-----=
Beneficio antes de impuestos (BAT) = 5.500.000

- impuestos = tipo impositivo*BAT = 30%*5.500.000 = 1.650.000

= Beneficio neto = 3.850.000

$$RF = \frac{BN}{PNeto} \times 100$$

$$RF = \frac{3.850.000}{30.000.000} \times 100 = 12,83\%$$

Como resultado, hemos confirmado que la empresa consigue 12,83 € de beneficio neto por cada 100 euros aportados por sus accionistas; indicador de dos dígitos muy superior a cualquier endeudamiento potencial que la empresa pudiera proponer, para crecimiento o mantenimiento.

c) Dado que la empresa se financia con un 60% con fondos propios y un 40% con endeudamiento, tendremos la siguiente estructura financiera en su pasivo:

$$\text{PATRIMONIO NETO} = 60\% * \text{ACTIVO} = 0,60 * 30.000.000 = 18.000.000$$

$$\text{PASIVO} = 40\% * \text{ACTIVO} = 0,40 * 30.000.000 = 12.000.000$$

En este caso, para calcular el BAIT restaremos primero los intereses y luego los impuestos:

Ingresos de explotación

- Gastos de explotación

= Resultado de explotación (Beneficio antes de intereses e impuestos, BAIT): 5.500.000

+ Ingresos financieros: 0

- Gastos financieros (intereses) = tipo interés * Pasivo = 14% * 12.000.000 = 1.680.000

= Beneficio antes de impuestos (BAT) = 3.820.000

- impuestos = tipo impositivo * BAT = 30% * 3.820.000 = 1.146.000

= Beneficio neto = 2.674.000

NOTA: Ahora como tenemos pasivo, la empresa tendrá que pagar unos intereses

*(Gastos financieros = intereses * pasivo)*

Ahora podemos calcular la nueva rentabilidad financiera en la que, con los nuevos datos, tanto beneficio neto como patrimonio neto han cambiado.

$$RF = \frac{BN}{P_{Neto}} \times 100$$

$$RF = \frac{2.674.000}{18.000.000} \times 100 = 14,85\%$$

Finalmente, considerando el endeudamiento y los gastos financieros, la empresa obtiene 14,85 euros de beneficio neto, por cada 100 euros aportados por sus accionistas. Respecto a la situación inicial, sin endeudamiento, la empresa ha podido incrementar su Rf en un 2%, desde un 12,83 inicial al 14,85% final. Ahora bien, debemos precisar también que el tipo de interés pagado por los fondos ajenos es muy elevado, del 14%, y muy cercano a la Rentabilidad Financiera interna, por lo que el riesgo o apalancamiento financiero es muy elevado. Una rentabilidad económica y financiera de dos dígitos es muy apreciable, pero un tipo de interés promedio de ese nivel es difícilmente asumible, poniendo en riesgo la viabilidad de cualquier proyecto de inversión y emprendimiento. En ese caso, no sería recomendable incrementar el endeudamiento, optando por vías alternativas de financiación para el crecimiento o desarrollo del negocio, como ampliaciones de capital, reinversión de beneficios, emisión de obligaciones y bonos o rondas de financiación externas para la búsqueda de nuevos socios.

Acompañamos una tabla resumen con los principales ratios financieros y sus niveles recomendados para las empresas, en términos generales y sin incorporar condicionamientos sectoriales:

Ilustración 1.- Ratios Financieros de Liquidez, Solvencia y Endeudamiento

RATIOS FINANCIEROS			
	CONCEPTO	DEFINICIÓN	ÓPTIMO
RATIOS DE LIQUIDACIÓN	RATIO DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,5 - 2
	RATIO DE TESORERÍA	$\frac{\text{Disponible} + \text{realizable}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,8 - 1,2
	RATIO DE DISPONIBILIDAD	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,2 - 0,4
RATIO DE SOLVENCIA	RATIO DE GARANTÍA	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	1,5 - 2
	RATIO DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Pasivo neto} + \text{pasivo total}}$	0 - 0,5
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	CALIDAD DE LA DEUDA	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	0 - 0,5

Fuente: blog.euncet.com

3. CONCLUSIONES

Respecto al capítulo propuesto sobre viabilidad económico-financiera de un negocio, queremos precisar que el emprendimiento sólo puede desarrollarse bajo la premisa indispensable de la viabilidad técnica y financiera previa, la cual constituye una precondition, que no garantiza el éxito. El mercado, los competidores, las tecnologías disponibles y el comportamiento de los clientes son mucho más incontrolables que las estimaciones internas del rendimiento de factores productivos. Así la rentabilidad económica y financiera prevista debería comenzar siempre desde la hipótesis de dos dígitos, con mayor trascendencia si pretendemos abordar algún tipo de financiación ajena. Al tiempo que toda estimación debe partir, al menos, de 3 escenarios, uno tendencial, otro pesimista y uno último, optimista, en todos ellos los 2 dígitos de rentabilidad resultarían inexcusables. Paralelamente a la rentabilidad, debemos incorporar las necesidades de tesorería y períodos de maduración de productos, que requerirán de financiación adicional, de ahí la relevancia del cálculo del punto muerto, fondo de rotación, VAN y análisis de los presupuestos de tesorería y cuadros de financiación. El emprendimiento empresarial requiere de un conocimiento preciso de las estructuras contables, necesidades de financiación, contabilidad de costes y de gestión. Mención especial, dentro del emprendimiento, merece la decisión sobre la estructura financiera de la empresa; así debemos analizar las ventajas e inconvenientes de la financiación propia y ajena y su afectación sobre el coste de capital, que utilizaremos como límite inferior para validar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Referencias

- Arribas, E. H., Novales, A., & Fumá, V. S. (2021). Condiciones que favorecen el emprendimiento: análisis económico y propuestas. Cuadernos de información económica, 282, 1-11.
- Gallizo Larraz, J. L. (2005). Avances en la investigación de ratios financieros: La dinámica de los ratios. Revista de contabilidad y dirección, 2, 121-146.
- Pascual, J. G. (2016). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Comercial Grupo Anaya, S.A.
- Suárez, A. S. S. (2014). Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. Ediciones Pirámide.

PERSPECTIVA JURÍDICA DE LAS DISTINTAS FORMAS DE EMPRENDIMIENTO LEGAL PERSPECTIVE ON THE DIFFERENT FORMS OF ENTREPRENEURSHIP

Juan Manuel de los Ríos Sánchez⁵

Resumen

Se abordan las cuestiones más relevantes del Derecho sustantivo aplicable a la creación de empresas. El grueso del contenido se dedica a glosar los principales tipos de empresario que pueden encontrarse en el Derecho español, que en lo fundamental coinciden con los de los países del entorno geopolítico. En el caso de los empresarios societarios se hace hincapié en los aspectos de su régimen que más pueden influir en la opción que se tome por uno u otro. También se apuntan ciertas novedades legislativas sobre las empresas encuadrables en el amplio sector de las “emergentes” y, finalmente, se comentan brevemente distintas formas de financiación, enfocadas como elementos secundarios que pueden llegar a influir en las decisiones constitutivas.

Palabras clave: empresario, empresa, sociedad mercantil, régimen jurídico, financiación.

Abstract

The most relevant issues of substantive law applicable to business creation are addressed. The bulk of the content is devoted to an overview of the main types of entrepreneurs found in Spanish law, which essentially coincide with

⁵ Juan Manuel de los Ríos Sánchez. jmrios@uvigo.es, Universidad de Vigo, [0000-0001-9881-240X](https://orcid.org/0000-0001-9881-240X)

those of the countries in the geopolitical environment. In the case of corporate entrepreneurs, emphasis is placed on the aspects of their legal status that may most influence the choice made between one or the other. Certain legislative developments regarding companies that fall within the broad "emerging" sector are also noted, and finally, various forms of financing are briefly discussed, viewed as secondary elements that may influence incorporate decisions.

Key words: entrepreneur, enterprise, commercial company, legal system, financing.

Introducción

En las páginas que siguen se pretende ofrecer un resumen de las principales cuestiones de Derecho sustantivo que afectan a lo que normalmente nos referimos como “creación de empresas”. En realidad, desde el punto de vista jurídico la cuestión fundamental es la elección del tipo de empresario que se podrá al frente de la actividad, esto es, la forma que adoptará la persona que se va a constituir como responsable último de la actividad de empresa. En este sentido, es conveniente distinguir entre “emprendedor” o “emprendedores”, es decir, la persona o personas físicas que toman la iniciativa en comenzar una empresa, y “empresario”, que es técnicamente la persona física o jurídica que asume la responsabilidad de la empresa frente al mercado, en su sentido más amplio, y cuya personalidad no tiene por qué coincidir con la del emprendedor; es más, en la mayor parte de las ocasiones no lo hace. Por ello, buena parte de este capítulo se va a dedicar a distinguir las distintas formas que presenta el empresario, así como a comentar sus características principales, orientadas sobre todo a la elección que deben hacer los emprendedores. Ciertamente, los últimos apartados se dedican a otros asuntos, mas siempre desde el punto de vista del momento inicial de la empresa.

Decíamos que nos centraremos en los principales aspectos del Derecho sustantivo aplicable. Y es que, en efecto, y dejando de lado cuestiones de naturaleza conceptual muy importantes, pero que resultarían inoportunas en una obra como la presente, lo cierto es que en el momento de inicio de una empresa confluyen numerosas normas jurídicas que convendrá en todo caso tener en cuenta en la práctica. Por ello, quizás el mejor consejo que un jurista puede dar a quien desea emprender sea el de hacerse con una buena asesoría legal previa al comienzo de sus operaciones que comprenda todas las cuestiones posibles, incluidas las que se van a ver en este capítulo. Ahora bien, dentro de todos estos asuntos los hay que tienen una incidencia directa y principal en las decisiones de tipo constitutivo, mientras que en otros la vertiente jurídica es secundaria. En otras palabras, en tanto que hay decisiones que se tomarán sólo o sobre todo basándose en razones jurídicas, hay otras en las que, pese a haber diferencias de este tipo, la decisión se basará más bien en motivos de carácter económico-empresarial. Así, por ejemplo, si se ve que se va a necesitar un local para la empresa, obviamente es distinto en Derecho adquirirlo en propiedad, arrendarlo, compartirlo, etc.; sin embargo, la opción por uno u otro concepto dependerá seguramente de cuestiones como disponibilidad económica, precio, márgenes, etc., mucho más que de las características jurídicas de cada uno de ellos. Ni que decir tiene que consideramos sustantivas las cuestiones en las que predomina el carácter jurídico. Y, aunque hay que insistir en que todas merecen una asesoría legal, respecto a estas parece conveniente tener unas nociones previas siquiera sea para que la consulta sea lo más fructífera posible.

Mención aparte merecen las cuestiones fiscales. Si bien desde el punto de vista jurídico no podemos reputarlas sustantivas ni en el sentido teórico puro ni en el más bien práctico que acabamos de comentar, lo cierto es que muchas

veces sí llegan a condicionar la toma de decisiones constitutivas que afectarán a la estructura y futuro funcionamiento de la empresa. Así, por ejemplo, la opción por una sociedad civil para desarrollar un negocio propiamente dicho -muy discutible desde el punto de vista legal, como se verá más adelante-, se debe frecuentemente a razones de tipo tributario casi exclusivamente. Y lo mismo cabe decir de la creación misma de “comunidades de bienes” como titulares de empresas -que también mencionaremos más abajo, en este caso directamente como desaconsejables-, cuya expansión se debió a la posibilidad de soslayar el impuesto de sociedades. Se trata, por tanto, de un elemento que requiere un estudio previo serio y pormenorizado, tanto por su obvia importancia como por el hecho de que a veces ni siquiera depende de cambios en las leyes, sino de la interpretación que la autoridad tributaria les quiera dar en cada momento.

1. CLASIFICACIÓN INICIAL: EMPRESARIO INDIVIDUAL O EMPRESARIO SOCIETARIO

1.1. Planteamiento

Hay una primera elección sobre la forma en que se va a acometer el emprendimiento que, en rigor, no depende de la sola voluntad, más o menos condicionada por las circunstancias, de quienes lo afrontan. Y es que, en efecto, si varias personas deciden comenzar conjuntamente una actividad de empresa, deberán elegir entre una amplia variedad de tipos de entidad colectiva, con diferencias a veces muy notables, a las que nos referiremos en el siguiente epígrafe de este capítulo. Sin embargo, si es una sola persona física la que decide emprender, podrá optar por hacerlo como tal en su propio nombre, pero también tiene a su disposición alguna figura que le permitirá operar a través de una entidad interpuesta, similar a alguna de las previstas para el caso de empresa en común.

Es tradicional afirmar -y sustancialmente sigue siendo correcto- que existen dos tipos principales de empresario: individual y societario. El empresario individual es, obviamente, el que es persona física. Societario sería el que es “persona jurídica”, con independencia del tipo concreto de entidad que se haya formado y de que, de hecho, lo haya constituido una pluralidad de personas físicas y/o jurídicas o incluso su base sea más bien de tipo fundacional. O sea, que se trate de una persona jurídica de tipo asociativo o de tipo patrimonial. Como se decía, esta afirmación es básicamente correcta, si bien nunca fue tan simple -y hoy día menos que nunca- como para poder entender que toda persona física que opere singularmente va a ser siempre un empresario individual en sentido estricto; ni, a su vez, que todos los empresarios societarios serán siempre sociedades mercantiles formadas por varios socios.

Lo que sí es cierto es que un grupo de personas que deseen acometer un proyecto empresarial en común tendrán necesariamente que optar por alguna de las formas de empresario societario previstas por el Derecho de manera directa o indirecta. Aquí nos centraremos en las más comunes y asequibles, sin dejar de avisar de que existen otras más complejas o al menos alejadas de la individualidad de quienes las constituyeron. A su vez, una sola persona física que quiera asumir la tarea de emprender tiene hoy día a su disposición la figura clásica del empresario individual, con alguna matización introducida en el Ordenamiento jurídico ya en este siglo, y un par de variantes de una de las previstas para el emprendimiento colectivo, incorporada a finales del pasado. Por lo tanto, no poco más de lo existente durante la mayor parte del siglo XX y los anteriores, pero siempre con posibilidades limitadas. Comenzamos por éstas, como es tradicional.

1.2. El empresario individual. Características principales y modalidades especiales

1.2.1. Régimen general del empresario individual

Como se ha venido apuntando, el Derecho considera empresario individual a la persona física que desarrolla una actividad de empresa en su propio nombre y por su propia cuenta, esto es, a quien, en primer lugar, actúa directamente en el mercado como agente oferente y con una organización de carácter empresarial, cualquiera que sea el tamaño y complejidad de esta. En segundo lugar, asume asimismo de manera directa la titularidad económica de la empresa; por lo tanto, es a quien se imputan los resultados de la actividad. Se puede decir, en definitiva, que su patrimonio no se distingue del de “la empresa”.

Nótese que lo que se acaba de señalar no quiere decir necesariamente que se asuma -ni siquiera de manera parcial- la dirección del negocio, ni tampoco que los bienes de uso personal o familiar del empresario también estén afectos a la actividad empresarial. Por supuesto, la persona que es técnicamente empresario individual puede delegar todas las funciones ejecutivas en directivos y empleados que las ejerzan en la práctica. Esto está previsto desde siempre; véanse, por ejemplo, los artículos 281 y siguientes del Código de Comercio (en adelante, CCo). Del mismo modo, el negocio no tiene por qué desarrollarse en dependencias de la vivienda del empresario o dirigirse desde allí. A lo que nos referimos es a que la empresa se ejerce bajo el nombre del empresario y que las deudas y los créditos que resulten de ella se le atribuyen directamente a esa misma persona.

El empresario individual está sujeto al tradicionalmente denominado “estatuto jurídico del empresario”, esto es, el conjunto de normas que se aplican a los empresarios por el hecho de serlo. Este “estatuto” ha sido

siempre discutido como concepto y su contestación aumentó cuando a principios de este siglo la Ley Concursal extendió la aplicación de su articulado más allá del ámbito empresarial. Y es que, en efecto, se consideraba que el estatuto jurídico del empresario estaba formado por tres partes claramente diferenciadas: la normativa sobre contabilidad, la relativa a la publicidad legal y la concursal. Lo cierto es que había también una cierta legislación concursal civil. Sin embargo, en la práctica era abrumadoramente mayoritaria la aplicación y trascendencia de las reglas sobre suspensiones de pagos y quiebras, que se reservaban para los deudores de carácter empresarial. Era razonable, por tanto, que, desaparecida dicha reserva, se cuestionara la permanencia misma del estatuto del empresario.

Obviamente, no nos corresponde aquí pronunciarnos sobre la cuestión conceptual. Es indiscutible que el Derecho concursal ya no es parte del estatuto jurídico del empresario, ni para el empresario individual ni para el societario. Ahora bien, es igualmente indiscutible que la normativa sobre la contabilidad y sobre la publicidad legal siguen perfectamente vigentes; y ello, de nuevo, para cualquiera de las dos grandes clases de empresarios. Por tanto, debemos hacer una mención a esa normativa, y más teniendo en cuenta que precisamente respecto al empresario individual encontramos alguna especialidad digna de mención.

Respecto a la contabilidad, el art. 25.1 CCo establece textualmente que “todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las Leyes o disposiciones especiales, un libro de Inventarios y Cuentas anuales y otro Diario”. A los efectos que nos ocupan, no hay mucho que añadir. La llevanza de la contabilidad es un deber que atañe a todo empresario, individual o societario, y tiene una normativa básica que se encuentra en los artículos

siguientes al que acabamos de citar. En esto no hay excepciones. Lo que sí se dan son variaciones importantes en el grado de detalle y complejidad que las normas que desarrollan o complementan las del Código de Comercio exigen en la documentación contable. Pero esto no depende principalmente del tipo de empresario que se sea, sino más bien de otros factores de naturaleza no jurídica, como el tamaño del negocio, el tipo de actividad, etc.

En cuanto a la publicidad legal, conviene aclarar que no nos referimos a la actividad de comunicación para promover la contratación de los propios productos y servicios. Esta es, por supuesto, la publicidad “común”, a la que en el ámbito técnico se le suele añadir el adjetivo de “comercial” cuando se ve necesaria la distinción y a la que normalmente basta con referirse como simple publicidad. La publicidad legal consiste en la comunicación que el empresario debe hacer al público de ciertos datos que se considera conveniente que proporcione al mercado. En rigor, es procedente el término “publicidad”, dado que hay verdadera “publicación”. Sin embargo, es básico no confundirlas, dado que tienen fundamento y propósitos completamente diferentes.

La publicidad legal se caracteriza, y por ello recibe ese nombre, porque está totalmente predeterminada por la ley, es decir: es la ley la que la impone, en general, y la que establece qué datos han de hacerse públicos y de qué manera ha de hacerse. La publicidad comercial, por el contrario, es completamente voluntaria, al menos desde el punto de vista jurídico: se hará si el empresario quiere y con los elementos y de la manera que estime oportuno. Eso sí, tendrá que ser dentro de sus posibilidades, claro está.

La publicidad legal está regulada en lo principal por los artículos 16 a 24 del Código de Comercio. No procede tampoco desarrollar aquí su contenido, sino sobre todo indicar que prevé que se realice a través del Registro Mercantil. Pues bien, el art. 16.1 CCo comienza en primer lugar diciendo lo

siguiente: “El Registro Mercantil tiene por objeto la inscripción de: 1.º Los empresarios individuales”. Sin embargo, el art. 19.1 establece a su vez que “la inscripción en el Registro Mercantil será potestativa para los empresarios individuales, con excepción del naviero”. Por lo tanto, he aquí la que se suele considerar nota distintiva principal de carácter positivo del empresario individual respecto al societario, sea cual fuere la forma adoptada por este último: excepto para empresas de navegación, los empresarios individuales no tienen el deber de realizar publicidad legal. Eso sí, tampoco se beneficiarán de sus posibles efectos favorables, que también pueden llegar a ser importantes (vid., p.e., art. 21.1 CCo).

1.2.2. El “emprendedor de responsabilidad limitada”

El artículo 1911 del Código Civil (en adelante, CCv) establece textualmente lo siguiente: “Del cumplimiento de las obligaciones responde el deudor con todos sus bienes, presentes y futuros”. Lo cual se suele presentar precisamente como la nota distintiva principal de carácter negativo -y con mucho mayor énfasis que la que veíamos hace un momento- de los empresarios individuales respecto a cualesquiera otros. En realidad, el art. 1911 CCv se refiere a todo deudor, empresario o no, persona física o jurídica., etc. Por lo tanto, no es que, en rigor, el empresario individual tenga un régimen de responsabilidad superior al del resto. La persona que técnicamente hayamos de considerar titular de una empresa deberá hacer frente a las deudas contraídas en el ámbito de la misma con todo su patrimonio, en el sentido más amplio del término. Ahora bien, en el caso de los empresarios societarios, hay tipos en los que la responsabilidad personal de los partícipes está legalmente limitada. También los hay en los que no, pero en ellos no cabe, al menos en principio, que los acreedores se dirijan directa e inmediatamente contra el patrimonio de los socios. Por lo tanto, no es exagerado decir que los resultados de la empresa comprometen

plenamente el patrimonio personal del empresario individual, incluidos fondos y bienes que nada tienen que ver con el negocio.

Pues bien, el 27 de septiembre de 2013 se promulgó la ley 14/2013, rotulada como “de apoyo a los emprendedores y su internacionalización” y conocida generalmente como “Ley de Emprendedores”. Como su nombre indica, trataba de establecer una serie de medidas y reformas legales que favorecieran la creación y el desarrollo de empresas. En lo que ahora más nos interesa, su segundo capítulo crea lo que el preámbulo presenta como “una nueva figura”, el Emprendedor de Responsabilidad Limitada (en adelante, ERL), si bien a renglón seguido explica que se trata de que las personas físicas puedan “evitar que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales afecte a su vivienda habitual bajo determinadas condiciones”. Por lo tanto, el ERL es, en realidad, un empresario individual que, cumpliendo ciertos requisitos, puede excluir la ejecución de algunos de sus bienes por impago de deudas derivadas de su actividad empresarial.

Los bienes que se pueden excluir no son sola y exclusivamente la vivienda del empresario, pero esta tampoco queda exenta en todo caso. En efecto, el art. 8.2 de la ley establece que serán “la vivienda habitual del deudor siempre que su valor no supere los 300.000 euros, valorada conforme a lo dispuesto en la base imponible del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en el momento de la inscripción en el Registro Mercantil, así como los bienes de equipo productivo afectos a la explotación y los que los reemplacen debidamente identificados en el Registro de Bienes Muebles y con el límite del volumen de facturación agregado de los dos últimos ejercicios”. Por tanto, la afectación de la vivienda no puede evitarse si sobrepasa el valor que el legislador considera razonable. En cambio, sí podrán conservarse los bienes que formen parte integral del establecimiento mercantil.

Dos de los requisitos necesarios para obtener estos beneficios están apuntados en el propio art. 8.2, como acabamos de ver: procederá que el empresario se inscriba en el Registro Mercantil y haga lo propio con sus bienes de equipo en el de Bienes Muebles. Los artículos siguientes los reafirman y desarrollan. Así, el empresario deberá inscribirse en el Registro Mercantil (art. 9.1) y hacer constar en toda su documentación sus datos registrales y su condición de ERL (art. 9.2). Cumplido esto, podrá ya acudir al Registro de la Propiedad y al de Bienes Muebles para que conste la exención de responsabilidad respecto a los bienes que quiera excluir (art. 10).

La Ley de Emprendedores establece también un incremento de los deberes contables para el ERL. Así, el art. 11.1 prevé que “el emprendedor de responsabilidad limitada deberá formular y, en su caso, someter a auditoría las cuentas anuales correspondientes a su actividad empresarial o profesional de conformidad con lo previsto para las sociedades unipersonales de responsabilidad limitada”. Ello implicaría, entre otras cosas, el debido depósito de las cuentas anuales en el Registro Mercantil. El legislador lo determina expresamente (art. 11.2) y establece que “transcurridos siete meses desde el cierre del ejercicio social sin que se hayan depositado las cuentas anuales en el Registro Mercantil, el emprendedor perderá el beneficio de la limitación de responsabilidad en relación con las deudas contraídas con posterioridad al fin de ese plazo. Recuperará el beneficio en el momento de la presentación (art. 11.3).

Por lo tanto, vemos que cabe una relativa limitación de responsabilidad para el empresario individual, siempre y cuando renuncie a su facultad de no realizar publicidad legal y acepte no sólo llevar y custodiar sus cuentas, sino presentarlas en el Registro. Además, no puede dejar de señalarse que la limitación de responsabilidad no opera frente a todos los acreedores, sino en principio sólo los de derecho privado. No se ven afectados por ella las

Administraciones en general, como el preámbulo de la ley anticipaba y desarrolla su disposición adicional primera: ”1. Lo dispuesto en el Capítulo II del Título I de esta Ley no resultará de aplicación respecto de las deudas de derecho público de las que resulte titular el emprendedor de responsabilidad limitada para cuya gestión recaudatoria resulte de aplicación lo dispuesto en la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria, en la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria y en el Real Decreto-legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social. 2. En el caso de las deudas de derecho público a las que se refiere el apartado anterior, la Administración Pública competente podrá desarrollar las actuaciones de cobro establecidas en la normativa en el mismo indicada, con las especialidades reguladas en el siguiente apartado. 3. Cuando entre los bienes embargados se encontrase la vivienda habitual del emprendedor de responsabilidad limitada en los términos del apartado 2 del artículo 8 de esta Ley, su ejecución será posible cuando: a) No se conozcan otros bienes del deudor con valoración conjunta suficiente susceptibles de realización inmediata en el procedimiento de apremio. b) Entre la notificación de la primera diligencia de embargo del bien y la realización material del procedimiento de enajenación del mismo medie un plazo mínimo de dos años. Este plazo no se interrumpirá ni se suspenderá, en ningún caso, en los supuestos de ampliaciones del embargo originario o en los casos de prórroga de las anotaciones registrales”.

1.2.3. Las sociedades unipersonales

Desde la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 1995 -que incorporó a su vez Derecho comunitario UE-, nuestro Derecho admite la creación de sociedades unipersonales “originarias”, esto es, las que se constituyen *ab initio* con un único socio. En la actualidad, esta posibilidad

está recogida en el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en adelante, LSC), aprobado por Real Decreto Legislativo de 2 de julio de 2010. Contempla que la sociedad unipersonal se acoja a uno de los dos tipos principales previstos por la ley: sociedad anónima y sociedad (de responsabilidad) limitada. Conviene tener presentes dos puntos antes de entrar en otras consideraciones.

En primer lugar, la sociedad unipersonal no se distingue formalmente de sus homólogas con varios socios. Su régimen general es, en sustancia, el mismo, salvo ciertas especialidades. Por ello, ahora nos vamos a referir sólo a estas y nos remitimos al siguiente capítulo para lo que concierne a aquel.

En segundo lugar, la posibilidad de constituir una sociedad unipersonal no es sólo una de las opciones de las que dispone una persona física para comenzar una actividad de empresa. De hecho, en la práctica se usa más bien con carácter instrumental en otros ámbitos. Así, por ejemplo, en empresas complejas estructuradas en torno a un grupo de sociedades, es muy frecuente que algunas de las filiales se presenten como sociedades unipersonales en las que el socio único es la matriz. Sin embargo, también es una de las posibilidades accesibles para el emprendedor, por lo que resulta oportuno tratarla aquí como una alternativa tanto de presentación en el mercado como sobre todo de verdadera limitación de responsabilidad.

Como se señalaba, una sola persona puede constituir una sociedad como socio único. En este caso, “1. La constitución de una sociedad unipersonal, la declaración de tal situación como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las participaciones sociales o de todas las acciones, la pérdida de tal situación o el cambio del socio único como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones o todas las acciones, se harán constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil. En la inscripción se expresará necesariamente la

identidad del socio único. 2. En tanto subsista la situación de unipersonalidad, la sociedad hará constar expresamente su condición de unipersonal en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria” (art. 13 LSC). En la práctica, se suele admitir la publicidad de la condición de unipersonal mediante la simple adición de la sigla “U” a las que correspondan por el tipo societario. O sea, S.A.U. o S.(R.)L.U.

Cuando la sociedad es unipersonal, se suspende la existencia de la junta general y sus competencias son ejercidas directamente por el socio único. Eso sí, sus decisiones han de constar en acta como si el órgano existiera. Por otra parte, los acuerdos de competencia de junta que requieran algún tipo de actuación pueden ser ejecutados también por el socio único o su representante, no sólo por los administradores, si los hubiera (art. 15 LSC).

Quizás lo que resulte más llamativo sea que el socio único y la sociedad pueden contratar entre sí. Aparte de que es una consecuencia lógica de la propia admisión de la figura de la sociedad unipersonal, la ley lo corrobora tácitamente estableciendo una serie de cautelas para el caso. Así, “1. Los contratos celebrados entre el socio único y la sociedad deberán constar por escrito o en la forma documental que exija la ley de acuerdo con su naturaleza, y se transcribirán a un libro-registro de la sociedad que habrá de ser legalizado conforme a lo dispuesto para los libros de actas de las sociedades. En la memoria anual se hará referencia expresa e individualizada a estos contratos, con indicación de su naturaleza y condiciones. 2. En caso de concurso del socio único o de la sociedad, no serán oponibles a la masa aquellos contratos comprendidos en el apartado anterior que no hayan sido transcritos al libro-registro y no se hallen referenciados en la memoria anual o lo hayan sido en memoria no depositada con arreglo a la ley. 3. Durante el plazo de dos años a contar desde la fecha de celebración de los contratos a

que se refiere el apartado primero, el socio único responderá frente a la sociedad de las ventajas que directa o indirectamente haya obtenido en perjuicio de ésta como consecuencia de dichos contratos”. (art. 16 LSC).

En definitiva, la persona física emprendedora puede operar en el mercado “bajo el velo” de una persona jurídica formalmente distinta a ella con la que puede incluso relacionarse de forma válida. Nótese también que, desde el punto de vista del Derecho, esta es la opción que ofrece más facilidad para dar entrada en el negocio a otras personas interesadas. Bastará con transmitirles algunas de las acciones o participaciones de las que es titular el socio único.

2. EL EMPRESARIO SOCIETARIO

2.1. Planteamiento

Como se ha visto en el epígrafe anterior, cuando una persona física decide crear una empresa, tiene a su disposición no sólo la opción tradicional de convertirse en empresario individual, sino también la de matizar éste como “emprendedor de responsabilidad limitada” en incluso constituir una entidad con una personalidad jurídica diferente. Esta última es, obviamente, la opción disponible cuando son varias personas las que deciden emprender. Sin embargo, como también se ha apuntado, no es una opción unívoca. Por el contrario, el catálogo de entidades disponibles es bastante más amplio que el que está al alcance del emprendedor singular. En otras palabras, la puesta en marcha de una empresa en común implica crear una entidad que agrupe a los futuros partícipes, pero las posibles estructuras de esa entidad son numerosas, algunas muy parecidas y otras muy diferentes entre sí. Por razones obvias, aquí nos vamos a ocupar sólo de las más relevantes, pero quede dicho que no son las únicas existentes y que, de hecho, nunca se puede descartar que surjan nuevos casos en la práctica.

El emprendimiento en común se suele articular mediante alguna de las formas de sociedad previstas por el Código de Comercio. El art. 122 dice textualmente: “Por regla general, las sociedades mercantiles se constituirán adoptando algunas de las formas siguientes: 1. La regular colectiva. 2. La comanditaria, simple o por acciones. 3. La anónima. 4. La de responsabilidad limitada”. Nótese precisamente que ya el inciso inicial indica con claridad que no se establece un *numerus clausus*. De hecho, la versión original del Código no mencionaba la sociedad limitada, que fue una creación posterior fruto de la práctica. No obstante, será de estas cuatro de las que trataremos principalmente.

Lo primero que conviene decir es que los tipos de sociedades mercantiles se agrupan en dos grandes clases: sociedades personalistas y sociedades de capital. Cada una de estas dos clases tiene unas características propias y opuestas a las de la otra. A su vez, estas características se dan, con mayor o menor pureza, en los distintos tipos concretos. Resumimos a continuación las características básicas de las sociedades personalistas.

En primer lugar, *intuitu personae*. Se trata de un concepto jurídico no exclusivo del Derecho de sociedades. La traducción más aproximada a lo literal podría ser: “con mirada a la persona”. En el contexto del Derecho de sociedades quiere decir que la identidad de sus miembros es fundamental para la esencia misma de la sociedad y, por lo tanto, la estructura y funcionamiento de la compañía se basa en las personas de los socios.

En segundo lugar, “autoorganicismo”. Literalmente parece querer decir que estas sociedades “se autoorganizan”. En realidad, lo que ocurre es que no suelen tener órganos propiamente dichos. En línea con la característica anterior, las sociedades personalistas actúan a través de sus miembros; o sea, son éstos los que asumen directamente la gestión de la compañía, como

veremos enseguida.

En tercer lugar, responsabilidad ilimitada. Si la sociedad no puede hacer frente a sus deudas, estas se transmiten a los socios. Por tanto, en rigor son los socios los que tienen la responsabilidad ilimitada, porque responden de las deudas de la compañía. En otras palabras, a la sociedad se le aplica en todo caso el art. 1911 CCv. Y también a los socios, llegado el caso, respecto a las deudas de esta.

En cuanto a los rasgos característicos de las sociedades de capital, el primero es la ausencia de *intuitu personae*. Lo fundamental para la sociedad no es la identidad o las características de los socios, sino sus aportaciones. La estructura de la compañía se basa en su capital, tomado tanto en conjunto como en cuanto esté repartido.

La segunda característica es lo que se suele denominar “organicismo de terceros”. De nuevo en línea con el rasgo anterior, en estas sociedades sí se prevé como obligatoria la existencia de órganos, pues sólo a través de ellos actúa la persona jurídica. En algunos casos, pueden ser miembros de esos órganos incluso personas que no sean socios.

También en paralelo con lo ya visto para las sociedades personalistas, la tercera y quizás principal característica de las sociedades de capital es la responsabilidad limitada, esto es, como regla general, las deudas de la sociedad no se transmiten a los socios ni siquiera en caso de insolvencia. Por tanto, en rigor son éstos quienes tienen la limitación de responsabilidad. La compañía responde siempre con todo su patrimonio, de acuerdo con el tan mencionado art. 1911 CCv.

El principal tipo de sociedad personalista es la “sociedad colectiva” o “sociedad regular colectiva”. Como veíamos, el Código de Comercio recoge

también la sociedad “comanditaria” o “en comandita”, cuya regulación la presenta como una derivada de la colectiva; hoy día es casi imposible encontrarla en la práctica. Respecto a las sociedades de capital, los dos tipos principales son la “sociedad anónima” y la “sociedad limitada” o “sociedad de responsabilidad limitada”. Ambos son muy frecuentes en la práctica; hoy día más aún la segunda. El Código menciona también la “sociedad comanditaria por acciones”, que la ley presenta como una derivación de la anónima y es tan difícil de encontrar en la práctica como su homónima personalista. Veremos a continuación lo principal de las regulaciones de unas y otras en lo que resulte más relevante a los efectos de esta obra.

2.2. Normativa principal de las sociedades personalistas

2.2.1. Sociedad colectiva

El régimen de la sociedad colectiva lo encontramos en los arts. 125 a 144 CCo. Su estudio tiene una cierta importancia, no tanto debido al número de compañías de este tipo que se crean, sino sobre todo a que sus reglas son la normativa básica de la materia; de hecho, de todo el Derecho de sociedades. Por lo tanto, aparte de que hay remisiones a ella en otras leyes (por ejemplo, sin ir más lejos, en la Ley de Sociedades de Capital), es la que se aplica en defecto de otra más específica. Esto es especialmente relevante en los muchos casos en los que se constituyen “entidades” atípicas que ni siquiera se intentan inscribir en el Registro Mercantil, asunto sobre el que habrá que volver. De momento, baste decir que, por el principio de autonomía de la voluntad -ya hemos mencionado el carácter de *numerus apertus* del art. 122 CCo-, no puede considerarse una práctica ilícita y los asociados pueden establecer las normas convencionales que estimen oportunas. Sin embargo, para todas las lagunas que tengan y, en general, para sus relaciones con terceros, habrá que acudir necesariamente al capítulo dedicado por el Código

de Comercio a las compañías colectivas.

Se suele señalar como característica principal y fundamental de la sociedad colectiva la responsabilidad ilimitada de sus miembros. Desde luego, el art. 127 CCo lo expresa de forma tajante: “Todos los socios que formen la compañía colectiva, sean o no gestores de la misma, estarán obligados personal y solidariamente, con todos sus bienes, a las resultas de las operaciones que se hagan a nombre y por cuenta de la compañía, bajo la firma de ésta y por persona autorizada para usarla”. Evidentemente, la trascendencia de esta regla es insoslayable. No obstante, las sociedades personalistas tienen otros que caracteres que, juntos o incluso por separado, pueden decantar la elección de tipo societario aun con el peso de esa responsabilidad. También por esto entendemos que merece la pena fijarse en otros aspectos del régimen de la sociedad colectiva.

En cuanto al número de socios, la ley no establece números ni mínimo ni máximo. El mínimo viene impuesto por la lógica: dos; dada la estructura de las sociedades personalistas, una “compañía unipersonal colectiva” resultaría absurda por redundante. Tampoco hay, como se decía, un tope máximo. De la redacción de los preceptos y la propia tradición de la figura se deduce, eso sí, que el legislador piensa en un grupo no muy grande de personas físicas. En efecto, así suele ser en la práctica, pero es importante tener en cuenta que no se trata de una limitación legal. Por lo tanto, el número de socios podría ser mucho mayor y también incluir personas jurídicas. No es fácil que ocurra, pero tampoco impensable y, desde luego, no sería ilegal.

a) Cuestiones principales contempladas en la escritura de constitución.

Es regla general para todas las sociedades mercantiles que deben constituirse mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil (art. 119 CCo). En otras palabras, deben cumplir las previsiones del estatuto jurídico

del empresario respecto a la publicidad legal. Para la sociedad colectiva, el contenido de la escritura lo determina el art. 125 CCo, al que matiza y complementa el art. 209 del Reglamento del Registro Mercantil (en adelante, RRM). Nos vamos a fijar solamente en dos cláusulas de la escritura.

La primera es la relativa al capital social. En efecto, el art. 125 CCo prevé que la escritura exprese, entre otros datos, "el capital que cada socio aporte en dinero efectivo, créditos o efectos, con expresión del valor que se dé a éstos o de las bases sobre que haya de hacerse el avalúo". Ahora bien, el art. 209 RRM dispone también que se habrá de indicar "el capital social, salvo en las sociedades formadas exclusivamente por socios que sólo hubieran aportado o se hubieran obligado a aportar servicios". A lo que hay que añadir que ni el CCo ni el RRM establecen un capital mínimo para este tipo de sociedades. En consecuencia, es perfectamente posible la existencia de compañías colectivas sin capital propiamente dicho. Tradicionalmente se las denomina "sociedades de trabajo". No deben confundirse con las cooperativas, puesto que tienen ánimo de lucro y desarrollan actividades empresariales, por lo que técnicamente deben considerarse empresarios plenos. Sin embargo, hay que insistir en que pueden no tener capital y ello no supondrá tacha alguna de nulidad ni siquiera parcial o condicionada. Volveremos sobre esto al tratar las obligaciones de los socios.

La otra cuestión de la escritura que conviene comentar es la relativa a la denominación de la compañía. En efecto, como persona (jurídica) que es, toda sociedad ha de tener una identificación (un nombre propio). En el caso de las sociedades personalistas, la denominación no puede componerse libremente, es decir, no puede "inventarse" de forma más o menos imaginativa. El art. 126 CCo desarrolla esta cuestión y establece, de hecho, unos parámetros bastante restrictivos: "La compañía colectiva habrá de girar bajo el nombre de todos sus socios, de algunos de ellos o de uno solo,

debiéndose añadir, en estos dos últimos casos, al nombre o nombres que se expresen, las palabras ‘y Compañía’”. El art. 400.2 RRM amplía algo las posibilidades, sin alterar lo sustancial: “Las sociedades colectivas o comanditarias simples deberán tener una denominación subjetiva o razón social, en la que figurarán necesariamente el nombre y apellidos, o sólo uno de los apellidos de todos los socios colectivos, de algunos de ellos o de uno solo, debiendo añadirse en estos dos últimos casos la expresión ‘y compañía’ o su abreviatura ‘y Cía.’ Podrá formar parte de dicha denominación subjetiva alguna expresión que haga referencia a una actividad que esté incluida en el objeto social”. Además, deberán añadirse las siglas correspondientes al tipo: S.C. o S.R.C. para la colectiva y S.Com. o S. en C. para la comanditaria.

En resumen, el nombre de una sociedad personalista ha de ser una “razón social”, es decir, tener como elemento principal la identificación de los socios que la componen. Eso sí, no hace falta que sean todos, ni que sean sus nombres completos. Además, puede añadirse alguna alusión al negocio de la compañía. Esto no lo contemplaba el Código, pero no cabe duda de que el registrador lo admitirá, tanto por lo extendido de la práctica como porque hay una norma positiva que lo respalda, aunque sea de menor rango.

b) Gestión.

Antes de nada, conviene aclarar que la “gestión” de las sociedades -y, en general, de las personas jurídicas- comprende dos aspectos muy relacionados entre sí, pero conceptualmente distintos: la administración y la representación. La administración es, sobre todo, el aspecto interno de la gestión, es decir, la toma de las decisiones relativas al gobierno de la compañía y de sus asuntos y negocios. La representación es más bien el aspecto externo, esto es, la ejecución de esas decisiones cuando implican tratar con terceras personas o en el mercado en general. La administración y la representación suelen ir unidas en la práctica, y así las trata normalmente la ley. No obstante, la redacción de ésta suele indicar claramente que el

legislador es consciente de la existencia de ambos aspectos y de la posibilidad de separarlos, y no lo prohíbe en absoluto. Por lo tanto, en el contrato constitutivo de cada sociedad se puede regular esta cuestión a conveniencia de los socios.

En la línea de lo que se acaba de decir, el art. 131 CCo establece que “habiendo socios especialmente encargados de la administración, los demás no podrán contrariar ni entorpecer las gestiones de aquéllos ni impedir sus efectos”. Es claro que el legislador está pensando en que el poder de gestión se reserve para uno o varios de los socios en particular, con exclusión del resto. Sin embargo, nada impide establecer un sistema más complejo, incluso con órganos propiamente dichos como consejos rectores, comisiones ejecutivas, etc. Bastará con que se indique y explique suficientemente en el contrato inscrito en el Registro.

Para los casos en los que el contrato constitutivo guarde silencio y para aquellos en los que no resulte suficiente o no esté claro del todo, el Código de Comercio prevé un sistema general de gestión recogido en los arts. 129 y 130. Establece el primero que: “Si la administración de las compañías colectivas no se hubiere limitado por un acto especial a alguno de los socios, todos tendrán la facultad de concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes, y los socios presentes se pondrán de acuerdo para todo contrato u obligación que interese a la sociedad”. Y, a su vez, el segundo: “Contra la voluntad de uno de los socios administradores que expresamente la manifieste, no deberá contraerse ninguna obligación nueva, pero si, no obstante, llegare a contraerse, no se anulará por esta razón y surtirá sus efectos, sin perjuicio de que el socio o socios que la contrajeran respondan a la masa social del quebranto que ocasionaren”.

En resumen, el legislador establece un régimen de administración solidaria con dos correcciones: el “acuerdo de presentes” (art. 129 CCo) y el “derecho

de oposición” (art. 130 CCo). En efecto, se denomina administración solidaria al sistema en el que hay varios administradores y todos y cada uno de ellos, individualmente, tienen poder de gestión, es decir, están facultados para tomar decisiones y llevarlas a cabo. Nótese que, como regla general, esta es la que rige para las sociedades colectivas: todos los socios, considerados individualmente, son administradores y representantes. El sistema opuesto sería el de administración mancomunada o conjunta, que consiste en que los administradores han de actuar siempre de común acuerdo. Como se apuntaba anteriormente, se podría poner también para una sociedad colectiva, pero habría que indicarlo expresamente en el contrato, puesto que no es el que prevé la ley por defecto.

Tenemos, pues, un régimen de administración solidaria, pero no puro, pues se prevén dos correcciones muy unidas entre sí. La primera es la prevista por el art. 129 en su parte final. Se denomina “acuerdo de presentes” porque consiste precisamente en eso: en el momento de tomar una decisión, los socios que se encuentren presentes deben tratar de tomarla de común acuerdo. Nótese, eso sí, que no se habla de una votación, sino de intentar alcanzar una especie de consenso. En cualquier caso, de ninguna manera hay exigencia de unanimidad. Si no, no tendría sentido el artículo siguiente. Y es que, en efecto, el art. 130 dice que no se debe asumir ninguna obligación nueva contra la voluntad de uno de los socios (administradores). Pero, si se hiciera, “no se anulará por esta razón y surtirá sus efectos”. O sea, respecto al tercero que se convierta en acreedor la sociedad queda obligada. Lo que sucede es que el socio o socios que, a pesar del desacuerdo de alguno o algunos de sus colegas, persistan en tomar una decisión y ejecutarla asumen la responsabilidad por ella. Llegado el caso, deberán indemnizar a la compañía por los perjuicios que se deriven de su actitud. Por eso se habla de “derecho de oposición” y no de “derecho de veto”, por ejemplo.

c) Derechos y obligaciones.

Comenzando por los primeros, el principal, en cualquier tipo de sociedad, es el derecho a participar en los beneficios. Esto es así por definición, puesto que la finalidad última de toda compañía es obtener un lucro para sus miembros mediante el ejercicio de la actividad común, normalmente empresarial. Una característica fundamental del derecho a participar en los beneficios en las sociedades personalistas es que tiene un carácter directo e inmediato. Esto quiere decir que los socios pueden reclamarlo directamente y no es necesaria ninguna decisión o medida intermedia para que se haga efectivo. Por supuesto, se precisa una condición para acceder a los beneficios, y es que estos tienen que estar determinados. Por lo tanto, habrá que formular las cuentas anuales y aprobarlas. Pero dicha condición es necesaria y suficiente, esto es, una vez que técnicamente exista el beneficio, no hacen falta más trámites para que los socios puedan exigir la parte que les corresponda. El contrato constitutivo puede establecer la parte de los beneficios que corresponde a cada socio. Si no lo hiciera –o no completamente-, se repartirán en proporción “al interés que cada cual tuviere en la compañía” (art. 140 CCo). Como ha de tratarse de un interés “objetivo”, se entiende que será el valor de su aportación a la sociedad.

Otro derecho que tienen los socios en cualquier tipo de sociedad es el derecho de información. Lo que varía grandemente de unas a otras es el grado en que se concede. En las sociedades colectivas, el derecho de información tiene su grado máximo. Véase el art. 133 CCo: “En las compañías colectivas, todos los socios, administren o no, tendrán derecho a examinar el estado de la administración y de la contabilidad y hacer, con arreglo a los pactos consignados en la escritura de la sociedad o las disposiciones generales del Derecho, las reclamaciones que creyeran convenientes al interés común”.

Nótese, pues, que los socios colectivos tienen derecho, eventualmente, incluso a una comunicación de la contabilidad. En general, pueden exigir que se les ponga en conocimiento de cualquier asunto de la

compañía y a opinar sobre el mismo.

Más específicos de las sociedades personalistas son otros dos derechos algo menos relevantes también previstos por el Código de Comercio. El primero es el de tomar de la caja de la compañía cantidades para gastos particulares. Aparte de que hoy día no suele aplicarse en la práctica, lo principal es no confundirlo con el derecho a participar en los beneficios. El que ahora nos ocupa está pensado sobre todo para socios que viven de su trabajo para la sociedad. Para que puedan ejercerlo debe estar contemplado en el contrato (art. 139 CCo) y, en caso de liquidación, se descontarán de lo que haya de percibir el socio (art. 236 CCo). El otro derecho es el de ser indemnizado por la compañía de los gastos y de los perjuicios sufridos con ocasión de los negocios societarios (art. 142 CCo). Se entiende, de nuevo, que se trata de socios que se ocupan de estos negocios y, al contrario que en el caso anterior, no sólo no toman dinero de la sociedad, sino que lo adelantan de su peculio o sufren cualquier otro tipo de contratiempo derivado de dicho desempeño.

Respecto a las obligaciones de los socios, la principal es, de nuevo, común por definición en todos los tipos de sociedades. Se trata de la obligación de aportar a la sociedad. La característica más importante de la obligación de aportar en las sociedades personalistas es que la aportación puede ser de capital, de industria o de ambas cosas (cfr. art. 116 CCo). Es importante tener en cuenta que, en el contexto del Derecho de sociedades, sobre todo si se habla precisamente de las aportaciones a la compañía, el término “industria” tiene un significado técnico que consiste en la prestación personal de servicios. Por lo tanto, se puede participar en una sociedad colectiva poniendo sólo capital (dinero y/u otros bienes), poniendo capital y también trabajando para la compañía, o poniendo sólo el propio trabajo personal. La de aportar es una obligación en sentido estricto. Si no se cumple, la sociedad puede optar incluso por hacerla efectiva por vía judicial. En este caso, hay

una alternativa, que es la de rescindir el contrato respecto al socio incumplidor; o sea, expulsarlo de la compañía (art. 170 CCo). En rigor, la obligación de aportar es la única común en todos los tipos de sociedades, ya que en alguno realmente es la única prevista por la ley. Otra cosa es lo que puedan prever el contrato constitutivo o los estatutos de cada sociedad en particular.

En las sociedades personalistas encontramos otras obligaciones establecidas directamente por la ley. Las más importantes son las siguientes: 1- Obligación de no concurrencia. Consiste en que los socios no tienen permitido hacer la competencia a la sociedad. En caso de incumplimiento, la compañía puede reclamar al socio las ganancias obtenidas indebidamente (art. 138 CCo). 2- Obligación de participar en las pérdidas. Dado que, como hemos visto, los socios colectivos tienen responsabilidad ilimitada, todos ellos tienen que contribuir para sufragarlas en el caso de que se produzcan. La proporción será la misma que para las ganancias, salvo que el contrato diga otra cosa (art. 141 CCo). 3- Obligación de indemnizar a la sociedad por el daño causado por los socios a sus intereses por malicia, abuso de facultades o negligencia grave (art. 144 CCo).

2.2.2. Sociedad comanditaria

Apenas se constituyen hoy día sociedades comanditarias. No obstante, la flexibilidad de su estructura y la práctica de otros países hacen que no se pueda descartar que vuelvan a estar de actualidad. Por ello, vamos a resumir sus características principales teniendo en cuenta, además, que la ley las regula como si se tratara de sociedades colectivas especiales, de modo que basta con indicar sus notas distintivas más relevantes.

En efecto, en el Código de Comercio, la sociedad en comandita es una sociedad personalista en la que se reúnen socios de dos tipos: colectivos y

comanditarios. En general, se rige por las normas de la sociedad colectiva, con excepciones relativas a los socios del segundo tipo.

Los socios comanditarios sólo aportan capital y tienen responsabilidad limitada a los fondos que hayan aportado (art. 148 CCo). Si el capital se pierde, no podrán reclamarlo, pero los acreedores no podrán dirigirse contra su patrimonio. Probablemente como consecuencia de ello, se prohíbe terminantemente que en la razón social de la compañía se incluya referencia a los socios comanditarios (art. 147 CCo). Asimismo, se establece que “los socios comanditarios no podrán hacer acto alguno de administración de los intereses de la compañía, ni aun en calidad de apoderados de los socios gestores” (art. 148 CCo).

En definitiva, aunque tradicionalmente se suele señalar que los comanditarios son socios capitalistas “puros”, parece más exacta aplicarles la denominación de “inversores”. Su posición es radicalmente distinta a la de los socios colectivos, incluso si estos aportan sólo o sobre todo capital, y no sólo en cuanto a la posibilidad de gestionar la compañía o estar relativamente a salvo de las pérdidas; también respecto a otro de los derechos principales, el de información. En efecto, la ley no excluye que el contrato lo amplíe; pero, a falta de regulación convencional, los socios comanditarios sólo tienen acceso “al balance de la sociedad a fin de año, poniéndoles de manifiesto durante un plazo que no podrá bajar de quince días, los antecedentes y documentos precisos para comprobarlo y juzgar de las operaciones” (art. 150 CCo).

2.3. Normativa principal de las sociedades de capital

La regulación general de estas sociedades no está en el Código de Comercio desde mediados del siglo XX. En la actualidad, se encuentra en la ya mencionada Ley de Sociedades de Capital, que trata conjuntamente los dos tipos principales, sociedad anónima y sociedad limitada, y dedica algunas

referencias al tercer tipo, la sociedad comanditaria por acciones, prácticamente inédito en nuestro país. En este apartado vamos a glosar la normativa siguiendo el criterio del legislador y tratando de mantener un paralelismo respecto a lo visto ya para la sociedad colectiva, de manera que pueda servir para hacerse una mejor idea de las diferencias de régimen más destacables.

Antes de nada, para respetar el paralelismo que se acaba de anunciar, conviene señalar la cuestión de la responsabilidad de los socios de las sociedades de capital. Quizás no tanto como en el caso de la sociedad colectiva, pero también se suele hacer gran énfasis sobre este asunto. Pues bien, el art. 1 LSC establece claramente que los miembros de las sociedades limitadas y anónimas no responderán personalmente de las deudas sociales. En las comanditarias por acciones, eso sí, habrá al menos un socio que, sin dejar de ser accionista propiamente dicho, responderá de las deudas de la sociedad “como socio colectivo”. Por cierto, la ley establece que las sociedades comanditarias por acciones se regirán en general, por las normas de las anónimas (art. 3.2 LSC), de modo que no nos referiremos más a ellas salvo que se presente alguna especialidad.

2.3.1. Cuestiones relativas a la constitución

Como vimos anteriormente, para admitir la posibilidad de constituir sociedades unipersonales originarias, la normativa sobre sociedades de capital suprimió a finales del siglo pasado la exigencia de un número mínimo de socios. Por lo tanto, a este respecto ya no hay restricciones legales en absoluto. En lo que es tajante la ley es en la necesidad de que todos los socios, uno solo o muchos, realicen una aportación de capital a la sociedad: “1. Será nula la creación de participaciones sociales y la emisión de acciones que no respondan a una efectiva aportación patrimonial a la sociedad. 2. No podrán crearse participaciones o emitirse acciones por una cifra inferior a la de su

valor nominal” (art. 59 LSC).

Y es que, si en las sociedades personalistas la estructura pivota sobre la figura de sus socios, en las de capital éste es el elemento estructural básico e imprescindible. Por ello, está sometido a una serie de reglas generales que reciben el nombre de “principios ordenadores del capital”. El más conocido y normalmente considerado principal de ellos es el denominado principio de “capital mínimo”, que consiste en que la cifra de capital con la que se constituye la sociedad no puede ser inferior a un determinado límite. En la actualidad, el capital mínimo de las sociedades anónimas es de sesenta mil euros (art. 4.2 LSC), sin variación prácticamente desde la primera versión de la ley. Para las sociedades limitadas, la ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, modificó la LSC aparentemente rebajó de tres mil a un solo euro el capital mínimo exigible. Sin embargo, dispuso también que “mientras el capital de las sociedades de responsabilidad limitada no alcance la cifra de tres mil euros, se aplicarán las siguientes reglas: Deberá destinarse a la reserva legal una cifra al menos igual al 20 por ciento del beneficio hasta que dicha reserva junto con el capital social alcance el importe de tres mil euros. En caso de liquidación, voluntaria o forzosa, si el patrimonio de la sociedad fuera insuficiente para atender el pago de las obligaciones sociales, los socios responderán solidariamente de la diferencia entre el importe de tres mil euros y la cifra del capital suscrito” (art. 4.1 LSC). Por lo tanto, si bien formalmente se puede sostener que el capital mínimo para una sociedad limitada es un euro, lo cierto es que debe tener un pasivo no exigible de tres mil, cifra que queda además excluida de la exención de responsabilidad de los socios.

Aunque, en primer lugar, el capital es una cifra global (total) que tiene que constar en los estatutos (principios de “determinación” y de “unidad”), al mismo tiempo ha de estar íntegramente dividido en partes alícuotas y, a su

vez, todas estas partes distribuidas entre los socios. No puede haber ninguna sin adjudicar, es decir, sin un titular (principio de “integridad” o de “suscripción efectiva”). Las partes alícuotas (no necesariamente iguales) en las que se divide el capital se denominan acciones en el caso de la sociedad anónima (art. 1.3 LSC) y participaciones, en el de la sociedad limitada (art. 1.2 LSC). Tienen que ser “de suma”, esto es, indicar una cantidad. Esta cantidad, por supuesto, ha de ser divisor perfecto de la cifra total de capital, pero no puede expresarse como fracción. Cumpliendo estas reglas, la fijación de la cifra de valor nominal es libre. Otras dos reglas destacables son, en primer lugar, el principio de “conservación”, según el cual el patrimonio neto no debe descender de una cierta proporción respecto al capital (la mitad). Y, para finalizar, el principio de “estabilidad”, que implica que la cifra de capital no puede modificarse mediante operaciones ordinarias de gestión, sino sólo con la modificación de los estatutos de la sociedad.

Vamos a referirnos también a identificación de la sociedad, aunque tal vez merezca menos comentario, precisamente por ser menos restrictiva que la correlativa para las sociedades personalistas. En efecto, en cuanto a la denominación de las sociedades de capital, el régimen es de libertad de composición. Como regla general, el único requisito que la ley prevé es que conste el tipo de sociedad de que se trate, ya sea escrito con todas las palabras, ya sólo con las siglas, como es lo habitual. Estas son: S.A. para la sociedad anónima, S.L. (o S.R.L.) para la limitada (sociedad de responsabilidad limitada) y S. Com. por A. para la comanditaria por acciones (art. 6 LSC).

Los arts. 398 ss. RRM establecen algunos requisitos adicionales para las denominaciones de las sociedades que tienen un notable parecido con las reglas sobre composición de las marcas, lo cual es lógico si tenemos en cuenta que estamos ante “identificadores”. De hecho, una denominación social es uno de los signos que pueden registrarse como marca (vid. arts. 4

ss. de la Ley de Marcas). Los requisitos reglamentarios suponen límites lógicos a esa amplia libertad que contempla la LSC frente a la predeterminación prevista por el CCo para las sociedades personalistas. Sin entrar a fondo, merece la pena destacar que la denominación no debe incluir referencia a actividades no incluidas en el objeto social o que no debe incluirse el nombre de personas reales sin su consentimiento, por poner dos ejemplos especialmente relevantes.

Partíamos de la base de que la constitución propiamente dicha de la sociedad se realiza mediante el otorgamiento de escritura pública y la inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil. Así lo dispone el art. 20 LSC, que reitera la regla general que ya vimos en el art. 117 CCo. En las sociedades de capital la inscripción es particularmente importante, puesto que con ésta “la sociedad adquirirá la personalidad jurídica que corresponda al tipo social elegido” (art. 33 LSC). Nótese que no se dice que la sociedad no exista o sea nula por no estar inscrita, sino que no se alcanza la plena identificación con el tipo societario que se pretende. Se suele subrayar que la consecuencia principal de esto es que no se obtiene la limitación de responsabilidad típica de las sociedades de capital.

En efecto, la ley contiene una serie de previsiones para el caso de sociedades de capital no inscritas. En concreto, en los artículos 36 a 40 LSC. Muy en resumen, estos preceptos distinguen dos supuestos. En primer lugar, encontramos el denominado de “sociedad en formación” (arts. 36-38 LSC). El legislador piensa en el período que transcurre entre el acuerdo por el que se da por creada la sociedad y la inscripción efectiva de la escritura. Plantea un sistema en el que la responsabilidad se atribuya en principio a quienes actúen en nombre de la sociedad con la previsión de que ésta la acabe asumiendo por la mayoría de las operaciones una vez que quede registrada.

Más relevantes parecen los arts. 39 y 40 LSC, que tratan la que denominan

“sociedad devenida irregular”, que en principio es aquella que no hay voluntad de inscribir. Ahora bien, dado que la falta de voluntad se presume *iuris et de iure* si transcurre un año sin presentar la correspondiente escritura en el Registro, cualquier sociedad no inscrita será considerada irregular pasado dicho plazo. En estos casos, si la sociedad hubiese comenzado a operar, se le aplicarán las normas de la sociedad colectiva o de la sociedad civil. Además, cualquier socio podrá instar judicialmente su disolución. Por lo tanto, una sociedad irregular no proporciona, en ningún caso, responsabilidad limitada a sus socios, y no es necesario que exista mala fe en la falta de inscripción.

Para concluir este apartado, parece oportuno comentar una cierta especialidad de las sociedades de capital relativa al otorgamiento mismo de la escritura de constitución. La regla general sigue siendo que “la escritura de constitución de las sociedades de capital deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, por sí o por medio de representante, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales o suscribir la totalidad de las acciones” (art. 21 LSC); por lo tanto, la misma que para cualquier otro tipo de sociedad. Sin embargo, en el caso de las sociedades de capital, por relativa excepción, puede darse el caso de que el otorgamiento no se realice en un solo acto con presencia física ante el notario, como es lo normal cuando de tal documento público, en general, se trata.

En efecto, para las sociedades limitadas, el art. 22 bis LSC, introducido por la Ley 11/2023, de 8 de mayo, permite que este tipo de sociedades se constituya mediante un procedimiento completamente online. El procedimiento se establece fundamentalmente en el capítulo III bis del título II de la LSC (arts. 40 bis a 40 quinquies, también introducidos por la ley 11/2023), aunque precisa de un cierto desarrollo reglamentario, para el que

la ley habilita al Gobierno y al Ministerio de Justicia.

En cuanto a las sociedades anónimas, ya en la legislación anterior al actual texto refundido de la LSC se contemplaba la posibilidad de la su “fundación sucesiva”. La regulación de esta forma de constitución se encuentra actualmente en el capítulo IV del título II de la LSC (arts. 41 a 55). Consiste básicamente en que la sociedad tiene unos promotores que plantean un proyecto de creación de la nueva compañía en el que el capital se ofrece a inversores indeterminados bien mediante promoción pública, en cuyo caso ha de comunicarse a la CNMV, bien mediante intermediarios financieros. Durante el plazo previsto por el programa, los partícipes suscriben el capital y al término del mismo se reúnen en “junta constituyente” para aprobar la definitiva constitución y demás pormenores de la entidad según lo previsto. Celebrada la junta, se comisiona a las personas que finalmente otorgarán la escritura ante el notario y se encargarán de que se inscriba en el Registro.

2.3.2. Gestión de la sociedad

Como habíamos anticipado, las sociedades de capital actúan necesariamente mediante órganos. En las sociedades personalistas, si bien lo normal es que actúen directamente a través de todos o algunos de sus socios, el Código de Comercio no impide que puedan establecerse órganos y que estos incluso se relacionen con terceros si su existencia y funciones constan en el Registro Mercantil. En las sociedades de capital, en cambio, no es posible otra estructura que la de los órganos legalmente previstos, que en nuestro Ordenamiento son dos: la junta general (de accionistas, o de socios) y el órgano de administración (o, simplemente, los administradores).

a) La junta general.

La junta general es un órgano formado por la reunión de los socios. Y lo primero que hay que resaltar de ella es que se trata de un verdadero órgano. Dicho de otra forma, aunque potencialmente pueda convocar a todos los

socios, la junta general no puede ni debe confundirse con la sociedad. La junta no es la sociedad, es uno de sus órganos. Esto quiere decir sobre todo que, como órgano, tiene sus propias competencias, de las que no puede salirse. Desde luego, no es incorrecto entender que se trata del órgano supremo, puesto que tiene una superioridad al menos teórica sobre el otro. Sin embargo, ni aunque estuvieran presentes todos los socios y adoptasen sus acuerdos por total unanimidad podrían exceder lo que son las competencias propias de la junta, ni invadir las del órgano de administración.

Otra idea importante es que la junta general es un órgano colegiado, con lo que esto implica. En efecto, la colegialidad supone una serie de reglas, entre las que cabe destacar las tres siguientes: a) no es un órgano de actuación permanente, sino que celebra reuniones específicas debidamente convocadas; b) en las reuniones hay que atenerse al orden del día anunciado y previsto; c) las decisiones se adoptan mediante deliberación y votación (mayoritaria).

Las principales competencias de la junta general las enumera el art. 159 LSC. Se resumen fundamentalmente en tres puntos: i- “Censura” -en el sentido más clásico de este término- de la gestión social. Incluye la aprobación de las cuentas anuales, la aplicación del resultado y la aprobación de la gestión de los administradores. Por lo tanto, a efectos de lo que se verá poco más adelante, es la junta general la que acuerda, en caso de que haya beneficios, su reparto como dividendos. En ese momento es cuando empiezan a ser exigibles por los socios, en los términos aprobados. ii- Nombramiento y destitución de los administradores. iii- Modificación de los estatutos.

La mayoría que se exige para la aprobación de acuerdos es algo distinta en la sociedad anónima y la sociedad limitada. En cualquier caso, se mide siempre, al menos en primer término, en porcentajes de capital. El número de socios que vota a favor o en contra es, en principio irrelevante, salvo que los

estatutos añadan al voto por proporción de capital la exigencia del voto favorable de un determinado número de socios singularmente considerados (art. 200 LSC). Por lo demás, en la sociedad anónima la regla general es la mayoría simple, aunque para acuerdos de cierta importancia se requiere la absoluta. Eso sí, sólo cuenta el capital presente en la reunión (art. 201 LSC). En las limitadas, se mira no sólo el capital asistente, sino también la relación con el capital total. Así, la mayoría ordinaria es la simple, pero siempre que los votos favorables comprendan un tercio del capital total (art. 198 LSC). Para asuntos de más importancia, se requiere más de la mitad del capital social total, con independencia de cuánto esté presente (art. 199 LSC).

b) Los administradores.

El órgano de administración es, por así decirlo, el órgano “ejecutivo” de la sociedad. Su competencia es, en general, la gestión de la sociedad; por lo tanto, la administración y la representación de esta (art. 209 LSC). Teóricamente, los administradores están “subordinados” a la junta general, no sólo porque esta es la que puede nombrarlos y destituirlos, aprobar su gestión o no, etc., sino también porque la ley la autoriza a darles instrucciones o someter a su autorización previa la adopción de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos de gestión (art. 161 LSC). Sin embargo, lo cierto es que, aparte de tomar las decisiones del día a día, a quien corresponde formular las cuentas, hacer la propuesta de aplicación de resultados y en la mayoría de los casos proponer las modificaciones de los estatutos es al órgano de administración. Por ello, en la práctica lo más frecuente es que el poder efectivo en las sociedades lo ostente éste, incluso cuando sus miembros no tienen una mayoría del capital de la sociedad o ni siquiera son socios, como permite la ley.

El órgano de administración puede tener cuatro estructuras. En principio, los estatutos deben optar por una de ellas. Sin embargo, en las sociedades limitadas se permite que los estatutos prevean más de una –incluso las cuatro–

y se cambie por una u otra cada vez que se considere oportuno, mediante decisión de carácter “ordinario”. En las sociedades anónimas, esto no es posible: cualquier cambio de estructura requiere modificación de los estatutos por el procedimiento previsto por la ley. En cualquier caso, es necesario inscribir a los administradores en el Registro Mercantil, con independencia del tipo de sociedad y la estructura del órgano (art. 210 LSC).

Las cuatro estructuras posibles del órgano de administración son las siguientes (art. 210 LSC): 1- Administrador único. O sea, una sola persona, física o jurídica, tiene todo el poder de gestión. 2- Varios administradores solidarios. O sea, sistema de administración solidaria. Cada uno de los administradores tiene pleno poder de gestión. Los estatutos pueden matizarlo. Si no dicen nada, se entiende comúnmente que se aplicarán los arts. 129 y 130 CCo como norma supletoria. 3- Varios administradores mancomunados. O sea, sistema de administración mancomunada. Los administradores deben ejercer el poder de gestión de manera conjunta; en principio, todos de común acuerdo, si bien los estatutos también pueden matizar esto. En la sociedad limitada se pueden nombrar todos los administradores mancomunados que se quiera. En la sociedad anónima, en cambio, hay un máximo de dos. 4- Consejo de administración. Se trata de un órgano colegiado, con las implicaciones ya vistas al hablar de la junta general. El número mínimo de consejeros es de tres (lo dice expresamente la ley, pero tampoco podría ser de otra forma). Para la sociedad limitada, hay un número máximo de doce; para la anónima no se prevé límite (art. 242 LSC).

El órgano de administración es el responsable de toda la actuación de la sociedad, incluida la junta general. Por ello, en caso de que la junta tome un acuerdo nulo o perjudicial para la sociedad, lo que deben hacer los administradores es intentar que se revoque y, si no se consiguiera,

impugnarlo ante los tribunales (art. 236 LSC). Es importante tener en cuenta que, como se ha señalado, la junta general es un órgano sólo deliberativo, en tanto que los administradores son el órgano ejecutivo. La junta general puede tomar acuerdos, pero no llevarlos a cabo; de ahí que los administradores respondan no sólo de sus propios actos, sino también de las decisiones inválidas de la junta general si no toman las medidas oportunas para anularlas. Por ello mismo, no quedan exentos de responsabilidad aunque la junta convalide sus actuaciones o incluso se las haya ordenado.

Aparte de lo que se acaba de comentar, los administradores tienen una amplia serie de deberes de diligencia establecidos por la ley (vid. arts. 225 a 232 LSC). No deben despreciarse en absoluto su seriedad y relevancia. Ahora bien, que los administradores sean el órgano responsable no quiere decir que tengan que indemnizar a la sociedad siempre que ésta sufra un perjuicio o una pérdida. En el ejercicio de sus funciones, deben actuar según su leal saber y entender. Sólo la falta de esa lealtad determinará que se les puedan imputar jurídicamente posibles malos resultados de la actividad empresarial.

2.3.3. Derechos y obligaciones de los socios

El art. 93 LSC establece los principales derechos de los socios en las sociedades de capital. La ley no lo hace, pero se suele distinguir entre los “patrimoniales” o económicos y los “administrativos” o políticos.

El principal de los derechos patrimoniales es, por supuesto, el derecho a participar en los beneficios, primero y común en todos los tipos societarios. Ahora bien, como ya se mencionó, hay una diferencia radical entre el carácter de este derecho en las sociedades personalistas y en las de capital. En estas últimas, no es un derecho de contenido directo e inmediato, sino que ha de pasar por un acuerdo de la sociedad que decida repartir beneficios, todos ellos o una parte al menos de los mismos. Una vez que se ha decidido repartir

beneficios, estos pasan a denominarse (y considerarse) “dividendos”. El derecho a obtener los dividendos sí es directo e inmediato. Por lo tanto, si no se recibieran, se podrían reclamar incluso judicialmente. Pero es necesario ese acuerdo que convierte los beneficios en dividendos para que el socio tenga un derecho concreto a los mismos. Mientras no se produzca, lo que se tiene un “derecho de participación en beneficios” en abstracto, sin que ello implique que vayan a percibirse efectivamente ni en una mínima cuantía.

Otro de los derechos de contenido económico es el derecho a una cuota en caso de liquidación de la sociedad. O sea, si se produjera la liquidación y como resultado de la misma quedase un patrimonio remanente, este se repartiría entre los socios. Este derecho puede ser una forma de hacer efectivo el derecho a participar en los beneficios respecto a la parte que nunca se haya convertido en dividendo. Ahora bien, como la liquidación no tiene por qué llegar a producirse, este derecho también puede resultar más abstracto aún que el de participación en las ganancias.

En cuanto a los derechos de tipo administrativo, están muy relacionados el derecho de asistencia y el derecho de voto en las juntas de socios. Sobre su contenido no parece necesario extenderse. En cambio, es importante resaltar que son dos derechos distintos y no son inseparables. En efecto, normalmente los socios tienen ambos derechos y los ejercen al mismo tiempo. Sin embargo, la ley admite casos en los que el derecho de voto se suspende -o incluso no existe, como en el caso de las “acciones (o participaciones) sin voto”-, sin que los socios pierdan el derecho a asistir con su voz a las juntas. Del mismo modo, la ley permite que las grandes sociedades puedan restringir la asistencia a las juntas en ciertos casos y con muchas cautelas. Los socios que queden fuera no pierden por ese motivo su derecho de voto. Lo pueden ejercer agrupándose y nombrando un representante conjunto que acuda a la junta.

El derecho de información también se da en las sociedades de capital, si bien con un carácter bastante más limitado que en las personalistas. En efecto, salvo que los estatutos lo amplíen, el derecho de información consiste en que se puede preguntar sobre los asuntos del orden del día cuando se celebra una junta de socios. O sea, no habiendo una junta convocada –o sobre asuntos que no se vayan a tratar en ella-, los socios no pueden exigir información. No es frecuente que los estatutos mejoren esto, incluso en sociedades pequeñas.

El art. 93 prevé también el denominado “derecho de suscripción preferente”. Este derecho surge sólo en los casos en que se realiza una operación de ampliación de la sociedad por aumento de capital, con nuevas aportaciones. La suscripción preferente consiste en que los que son socios antes del aumento tienen derecho a quedarse con una parte proporcional de las nuevas acciones o participaciones que se van a emitir, con preferencia sobre terceros. O sea, antes de dar entrada a la sociedad a extraños, se ofrecen las nuevas participaciones o acciones a los que ya son socios. La finalidad principal es que puedan mantener la cuota que tienen en la sociedad, sin perder participación.

Los derechos que acabamos de comentar son derechos “individuales” de los socios. En principio, todos ellos los tienen, con independencia del número de acciones o participaciones de las que sean titulares. La diferencia será el grado de participación, proporcional al porcentaje de capital que se tenga, con algunos posibles límites, como los que se han mencionado. Además, en las sociedades de capital existen también unos derechos que se suelen llamar “de minoría”, porque no los tienen los socios singularmente considerados, sino que se atribuyen a porcentajes de capital. O sea, el derecho lo tiene una parte del capital, independientemente de si la ostenta un solo socio o han de unirse varios o incluso muchos para conseguirlo. Los “derechos de minoría” aparecen dispersos por la LSC. Sólo vamos a mencionar dos ejemplos muy

importantes, que coinciden en el porcentaje de capital: cinco por ciento. Pues bien, un cinco por ciento del capital puede solicitar que se convoque una junta general y el mismo porcentaje puede exigir una auditoría de las cuentas de la sociedad con cargo a la misma.

En cuanto a las obligaciones, la de aportar a la sociedad es no sólo la principal, sino también la única que establece la ley. Todos los socios la tienen y no puede haber acciones o participaciones que no se correspondan con una aportación efectiva (art. 59 LSC). La aportación ha de ser necesariamente de dinero, bienes o derechos susceptibles de valoración económica. En definitiva, de capital propiamente dicho. Las aportaciones de industria están expresamente prohibidas (art. 58). Una cierta diferencia entre las sociedades anónimas y las limitadas es que en las primeras la aportación puede aplazarse, mas no así en las segundas. En efecto, las aportaciones a una sociedad limitada han de estar ya desembolsadas (realizadas) en el momento de la constitución de la sociedad (art. 78 LSC). En cambio, en las sociedades anónimas basta que esté entregado un cuarto del valor de cada aportación (art. 79 LSC).

La ley permite que los estatutos de cada sociedad establezcan otras obligaciones para los socios. Respecto a éstas ya no hay limitaciones materiales. Eso sí, en ningún caso pueden contar para considerar aumentada la participación del socio en la sociedad. Esta depende exclusivamente del porcentaje de capital que se tenga (art. 86 LSC), lo que la ley reafirma respecto al derecho de voto (art. 96.2 LSC). De hecho, probablemente para subrayar este carácter secundario de las obligaciones distintas a la de aportar, la ley también establece una terminología particular. Las denomina “prestaciones accesorias”.

2.4. Otras formas societarias o de emprendimiento colectivo

2.4.1. Entidades sin limitación de responsabilidad

Desde hace algunos años, se vienen dando en la práctica formas de emprendimiento colectivo semejantes a las sociedades personalistas, pero que evitan sus nombres y a veces intentan apartarse de su estructura. Las principales manifestaciones de este fenómeno son la sociedad civil y la comunidad de bienes.

La sociedad civil está prevista por el Código Civil (arts. 1665 ss.) y, en principio, tiene personalidad jurídica salvo que se oculte su existencia frente a terceros (art. 1669 CCv), lo que parece imposible que ocurra, por definición, si actúa como empresario en el mercado. En principio, la distinción entre sociedad civil y sociedades (mercantiles) personalistas se basa en el objeto, es decir, la actividad a la que se dedican (cfr., entre otros, art. 1670 CCv). Por lo tanto, una sociedad que desarrolle una empresa habría de considerarse, en principio, mercantil, y regirse más bien por el Código de Comercio. Sin embargo, a la vista del tan mencionado art. 122 CCo, no parece que deba “reinterpretarse” una sociedad civil empresarial directamente como colectiva.

En principio, la sociedad civil no puede inscribirse en el Registro Mercantil. En efecto, el art. 16 CCo no las ignora, pero sólo contempla las “profesionales”; además, el capítulo que se refería a ellas en el RRM fue anulado por sentencia del Tribunal Supremo de 24-02-2000. No obstante, la disposición adicional 8ª de la Ley 18/2022 sí vuelve a referirse a ellas, pero es para admitir la inscripción en el Registro de las que sean “civiles por su objeto”, lo que excluiría precisamente las que estamos contemplando aquí. La cuestión resulta, por tanto, muy dudosa. Habrá que ver si, en la práctica, los registradores inscriben sociedades civiles de objeto mercantil y sólo en

caso afirmativo considerar eficaces frente a terceros los pactos que los socios puedan acordar sobre poderes de administración y representación. A falta de esto, todos ellos tienen poder individual de gestión (art. 1697 CCv). En todo caso, los socios “civiles” no tienen responsabilidad limitada. Eso sí, no quedan obligados solidaria, sino mancomunadamente respecto a las deudas de la sociedad (art. 1698 CCv).

Respecto a la comunidad de bienes, hay ser mucho más categóricos. Desde el punto de vista sustantivo, no presenta ninguna ventaja. Al contrario, como no se trata de una entidad reconocida en los códigos -la comunidad a la que se refieren los arts. 392 ss. CCv es una situación de copropiedad, no un ente colectivo autónomo-, en caso de duda o controversia sí procede “reconducirla” como sociedad colectiva no inscrita. Dado que el Código de Comercio es, en materia de sociedades, principalmente dispositivo, no hay inconveniente en considerar válidos, en principio, las cláusulas acordadas en el contrato por los partícipes; pero, eso sí, sólo en el ámbito interno. Ante el mercado, como, sin lugar a duda, no puede inscribirse en el Registro, carecen de eficacia frente a terceros de buena fe. Y, por supuesto, no puede atribuir responsabilidad limitada a los socios por mucho que se pacte expresamente, incluso ante notario (cfr. arts. 33 y 39 LSC).

2.4.2. Las cooperativas

En rigor, las cooperativas son entidades sin ánimo de lucro. De ahí que muchos autores se resistieran a darles el nombre de sociedades (cfr. art. 1665 CCv y art. 116 CCo). Sin embargo, la normativa sí se refiere a ellas como “sociedades constituidas por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales” (art. 1 Ley 27/1999, de Cooperativas; en adelante, LCoop). Eso sí, las cooperativas están encaminadas “a satisfacer sus [de sus miembros] necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y

funcionamiento democrático”. Por lo tanto, su estructura no está basada directa o indirectamente en el capital, como la de las sociedades mercantiles y, aunque se prevé el “retorno cooperativo” (vid., entre otros, art. 16 LCoop), la finalidad principal de la asociación no es la obtención de beneficios.

La cooperativa ha de tener un mínimo de tres socios. En general, serán socios “ordinarios”, pero también puede haber socios “colaboradores”, que no participan directamente en las actividades, pero aportan capital, y socios “de trabajo”, cuya aportación consiste precisamente en su labor para la cooperativa. En principio, todos los socios tienen derecho a voto de forma paritaria, pero pueden establecerse ponderaciones en función del tipo de socio y su aportación, sin que ninguno pueda tener más de un treinta por ciento de los votos totales.

Las cooperativas tienen tres órganos: la asamblea general, formada por todos los socios, el consejo rector, al que le corresponde la gestión, y la intervención, especie de órgano intermedio de fiscalización. Además, la Administración ejerce una especie de “protección” de las cooperativas, pues, además del llevar un Registro de Cooperativas, tiene facultades de inspección sobre ellas y puede llegar a “descalificarlas”, lo que implica su disolución.

En cuanto al régimen económico, posee notable complejidad. Resumiendo mucho, los socios deben efectuar unas aportaciones obligatorias al capital, pero también se puede establecer la posibilidad de otras voluntarias. Unas y otras pueden ser remuneradas como establezcan los estatutos o los correspondientes acuerdos de creación, incluso mediante un interés. Como se apuntó, cabe también la distribución de “excedentes” entre los socios, pero en función de las actividades realizadas, no del capital. En todo caso, una parte importante de los beneficios debe destinarse a fondos de reserva, de educación y de promoción, sin límite máximo.

3. REFERENCIA A LA LEY DE 21 DE DICIEMBRE DE 2022

La Ley 28/2022, de 21 de diciembre, fue rotulada como “de fomento del ecosistema de las empresas emergentes”. Como su nombre indica, pretende incentivar el surgimiento y desarrollo de este tipo de empresas. No podemos hacer aquí un análisis pormenorizado de la misma. Vamos a limitarnos a señalar sus aspectos más destacables. Salvo que se diga otra cosa, las referencias a artículos son a los de esta ley.

Quizás lo primero que convenga aclarar sea que no se considera “empresa emergente” a cualquiera de nueva creación, ni siquiera porque sus creadores sean personas jóvenes o completamente nuevas en el emprendimiento. Sólo tendrán la consideración de “emergente”, a los efectos de la Ley, las que cumplan unos requisitos de innovación cuya evaluación y certificación se atribuye en exclusiva a una empresa pública, ENISA (Empresa Nacional de Innovación, S.M.E., SA). Sólo cuando esta emita la correspondiente acreditación, podrá registrarse la empresa emergente como tal y se le podrá aplicar la normativa correspondiente (arts. 4 y 5).

Por supuesto, la empresa ha de ser “nueva” en el sentido ordinario del término. Eso sí, no es estrictamente necesario que sea de nueva creación. Se puede obtener la condición de emergente dentro de los primeros cinco años de funcionamiento (siete en caso de pertenecer a algunos sectores), siempre y cuando no se hayan repartido previamente beneficios ni se cotice en un mercado secundario, entre otros requisitos (art. 3). También es interesante resaltar que la ley se refiere específicamente a personas jurídicas (art. 3.1). Por tanto, parece que debemos considerar excluidos los empresarios individuales, incluso ERL, mas no así las personas físicas que operen a través de una sociedad unipersonal. Por otra parte, una empresa “grande” desde el

punto de vista económico-contable no puede ser asimismo emergente, pues estas no pueden superar un volumen de negocio anual de diez millones (art. 6).

El fomento de las empresas emergentes se produce sobre todo mediante incentivos fiscales o equiparables. Así, por ejemplo, se prevé un tipo del 15 por ciento en el impuesto de sociedades (art. 7). También podrán solicitar aplazamiento del pago en los dos primeros ejercicios que resulten positivos (art. 8.1) y no tendrán que efectuar los pagos fraccionados previstos por la normativa correspondiente (art. 8.2). Por otra parte, los aranceles notariales y fiscales están limitados y hay exención de tasas por publicación en el BORME (art. 12).

También se prevén para las empresas emergentes ciertos beneficios de carácter sustantivo. Así, por ejemplo, cuando se trate de sociedades de capital, se autoriza una autocartera de hasta el 20 por ciento si tiene por finalidad la ejecución de un plan de retribución para administradores o trabajadores (art. 10). También se concede una moratoria de tres años desde la constitución en caso de incurrir en causa de disolución por pérdidas que dejen reducido el patrimonio neto a una cantidad inferior a la mitad del capital social, siempre que no proceda solicitar la declaración de concurso (art. 13).

Entre las previsiones menos “convencionales” de la Ley está probablemente la de que las empresas emergentes puedan obtener licencias de prueba temporal para el desarrollo de sus actividades (art. 15). A su vez, las autoridades competentes deberán crear “entornos controlados” para la prueba de innovaciones tecnológicas, especialmente en zonas rurales (art. 16).

Finalmente, cabe destacar, por razones propias de la presente obra, la previsión legal de que las universidades puedan “crear o participar en entidades y empresas basadas en el conocimiento en los términos

establecidos en la normativa específica. Las empresas de base tecnológica *spinoff* originadas en las universidades españolas tendrán la consideración de empresas emergentes innovadoras (*startups*) cuando cumplan con los requisitos establecidos en el párrafo segundo del apartado 2 del artículo 3” (art. 18), lo que parece indicar que se aligera de requisitos a las empresas surgidas de este modo. En sentido parecido, la disposición adicional cuarta reconoce la *startup* de estudiantes como herramienta pedagógica. Será constituida, mediante el sistema del Centro de Información y Red de Creación de Empresas, por la organización promotora del programa de estudios correspondiente, lo que permitirá a la misma, como resalta la propia disposición, realizar transacciones económicas y monetarias, emitir facturas y abrir cuentas bancarias.

4. COMENTARIO BREVE DE ALGUNAS FORMAS DE FINANCIACIÓN

No parece que el acceso formal a cualquier medio de financiación vaya a ser la consideración principal que se tenga en cuenta a la hora de elegir el tipo de empresario que finalmente se adopte al crear una empresa. Al menos, no en una gran mayoría de los casos. Sin embargo, sí es cierto que algunas formas de financiación no están disponibles, en principio, para todos los tipos. De ahí que también convenga hacer una referencia a las principales y más conocidas de ellas, a fin de que pueda incluirse también este factor en el análisis correspondiente. Como lo que interesa sobre todo es esa disponibilidad, las trataremos en orden decreciente de posible incidencia.

a) Emisión de empréstitos.

Básicamente, un empréstito consiste en la captación de fondos mediante la emisión de un montante global de deuda dividido en partes alícuotas que se ofrecen al mercado. Estas partes se presentan normalmente como títulos-

valores, en cuyo caso se suelen denominar “obligaciones”, o como títulos negociables de circulación en principio más restringida, y entonces el nombre suele ser el de “bonos”, “pagarés” u otros. En su momento, la ley reservaba la posibilidad de emitir obligaciones y similares a las sociedades anónimas. Sin embargo, la LSC admite hoy día también expresamente que lo hagan las limitadas (art. 401), si bien el régimen no es del todo idéntico.

Más dudosa es la cuestión de si otras entidades pueden recurrir también a los empréstitos como medio de financiación. En algunas fuentes parece darse por hecho que la reserva antes aludida sigue operativa para las sociedades de capital, simplemente ampliada para acoger también a las limitadas. Otros autores, en cambio, entienden que también pueden emitir obligaciones entidades como las cooperativas, las agrupaciones de interés económico, las cajas de ahorro... En lo que parece haber acuerdo unánime es en que ni los empresarios individuales ni las sociedades personalistas tienen abierta esta posibilidad financiera. Es obvio, por tanto, que, en el hipotético caso de que se considere recurrir a esta, convendrá evitar los tipos de empresario para los que seguramente se va a encontrar vedada.

b) El “capital-riesgo”.

Ley 22/2014, de 12 de noviembre, regula, entre otras, las que denomina “entidades de capital-riesgo”, así como las sociedades que las gestionan. Su art. 9 señala que el objeto principal de estas entidades “consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas de naturaleza no inmobiliaria ni financiera que, en el momento de la toma de participación, no coticen en el primer mercado de bolsas de valores o en cualquier otro mercado regulado equivalente”. Por lo tanto, para empresas cuya actividad no sea una de las excluidas por el precepto es un medio interesante de financiación dado que, frente a lo que ocurre con el anterior, no supone el reconocimiento de una deuda ni, en consecuencia, la obligación de

devolverla. En principio, el partícipe asume que puede perder todo o parte de la inversión y su remuneración provendrá, en su caso, de los beneficios que se obtengan de la actividad, que se supone potenciada por su participación. Ahora bien, nótese que se trata de “participaciones temporales”. Por lo tanto, es financiación propiamente dicha, de modo que su entrada, salida, riesgos y ventajas pueden ser difíciles de resolver y convendrá articularlos con minuciosidad.

Se suele entender que este tipo de financiación es propio, de nuevo, de las sociedades de capital, puesto que tienen acciones o participaciones que puede suscribir o asumir la entidad de inversión. Así será, desde luego, como regla general. Ahora bien, el art. 9, que acabamos de ver, habla de participación en el capital “de empresas”, no necesariamente de sociedades. Si bien esto puede ser simplemente una manifestación de la habitual (mala) tendencia a usar ambos términos como sinónimos, lo cierto es que existen desde antiguo contratos parciarios en los que se entiende que hay participación en el capital de otros sujetos, normalmente sin pensar en personas jurídicas. Así, por ejemplo, el artículo 239 CCo trata el contrato de “cuentas en participación” como aquel por el que “podrán los comerciantes interesarse los unos en las operaciones de los otros, contribuyendo para ellas con la parte del capital que convinieren, y haciéndose partícipes de sus resultados prósperos o adversos en la proporción que determinen”. Esto, unido a que la propia Ley 22/2014 establece que las entidades reguladas por ella, como actividad complementaria para el desarrollo de su objeto social, “podrán conceder préstamos participativos, así como otras formas de financiación” (art. 10), parece indicar que también sociedades no capitalistas e incluso empresarios individuales podrán recibir financiación de las entidades de capital-riesgo, si no en la misma proporción que las sociedades de capital, sí con carácter no completamente excepcional. Será probablemente mediante los citados préstamos participativos, que se caracterizan por que la devolución del

capital está condicionada al buen resultado de las operaciones para las que se realiza.

c) Financiación pública.

La manifestación más conocida (y atractiva) de la financiación de origen público es seguramente la subvención, esto es, la entrega directa de dinero por parte de alguna administración pública. Por ello, probablemente no necesita demasiado comentario. Ahora bien, es necesario tener presente que las subvenciones no siempre son a fondo perdido y en todo caso exigen una serie de requisitos que hay que cumplir tanto con carácter previo a su obtención como una vez recibida y empleada. Por lo tanto, conviene no sólo estar atento a la existencia o convocatoria de subvenciones, sino al carácter reembolsable o no de las mismas y a los requisitos que se precisan para solicitarla y los que hay que cumplir durante su aprovechamiento e incluso cuando los plazos, resultados, etc., hayan concluido. Su incumplimiento puede suponer no sólo la pérdida de ventajas, sino la obligación de reembolsos e incluso la imposición de sanciones.

También es muy conocido el Instituto de Crédito Oficial (ICO), que desarrolla funciones de financiación similares a las de entidades de derecho privado, tanto por variedad de modalidades como por empleo de fondos propios. Conviene tener presente, eso sí, alguna diferencia importante. La principal es, probablemente, que no opera directamente con los destinatarios finales de los fondos. Como regla general, las labores de valoración de riesgos y selección de candidatos se delegan precisamente en entidades privadas de crédito. Además, no actúa de manera permanente ni irrestricta. Por el contrario, realiza “campañas” dirigidas a sectores determinados, más o menos amplios o restringidos, y con límites totales de crédito tanto en disponibilidad general como individual.

d) Financiación “tradicional”.

Nos referimos, claro está, a la que se realiza a través de contratos financieros clásicos como el préstamo, algo más modernos, como la línea de crédito o el descuento, o relativamente recientes, como el de “factoring”. Normalmente se celebran con entidades de crédito, bancos sobre todo, pero también cajas de ahorros y cooperativas de crédito, así como establecimientos financieros de crédito. No obstante, no hay inconveniente alguno en que se contraten también con inversores particulares en iguales o parecidos términos.

Quizás lo que más convenga destacar aquí sea que, aunque no cabe descartar que los financiadores asuman posiciones subordinadas, postergadas, parciarias, etc., lo más frecuente es más bien que se exija garantía de los créditos. Básicamente esta puede ser real (hipoteca, prenda...) o personal. Nótese que esto implica comprometer el patrimonio (íntegro) de la persona que se ofrece como garante en la devolución del crédito obtenido por la que haya recibido los fondos. De hecho, esta es una vía por la que frecuentemente queda diluida o incluso eliminada de hecho la limitación de responsabilidad que implican en principio algunos de los tipos de empresario que hemos contemplado. En efecto, es habitual que las entidades de financiación exijan el aval personal de los miembros de las sociedades de capital que técnicamente son los empresarios que contratan con ellas. Así, por lo tanto, queda suprimida la responsabilidad limitada al menos respecto a estos acreedores. Evidentemente, se trata de otro factor de gran relevancia que no debe soslayarse en la elección del tipo de empresario.

e) El “crowdfunding”.

O, en traducción bastante literal, “financiación multitudinaria” -se plantea como alternativa la palabra “microfinanciación”, interesante, aunque no la podemos dar por suficientemente asentada-. En realidad, lo importante es que se trata de un término que no remite a un (solo) concepto jurídico concreto, sino que señala una característica muy significativa que comparten

fenómenos que a su vez presentan notables diferencias entre sí. Coinciden, por supuesto, en ese aspecto de que los fondos provienen de una multitud indeterminada de aportadores, normalmente pequeños y no profesionales. Sin embargo, la financiación se articula de maneras bastante diversas, que, en rigor, se corresponden con conceptos jurídicos muy diferentes. Así, por ejemplo, no puede negarse el carácter de *crowdfunding* de la emisión y suscripción de obligaciones o bonos que hemos comentado poco más arriba, pero también lo sería sin duda la fundación sucesiva de una sociedad anónima mediante la promoción pública de sus acciones a la que nos referimos páginas atrás. Es frecuente que la financiación se realice simplemente como entregas de pequeñas cantidades de dinero que el que las recibe se compromete a devolver, con o sin intereses, y condicionadas o no al éxito del proyecto. En este caso, es claro que nos encontramos ante otros tantos préstamos, que pueden ser ordinarios o incluso participativos. También hay casos en los que los fondos se aportan a fondo perdido. Es claro que son técnicamente donaciones a las que habrá que tratar como tales.

En definitiva, es muy difícil hacer una teoría del *crowdfunding* que quepa resumir aquí a los efectos de esta obra. Quizás lo mejor sea señalar la complejidad a la que se aludía en el párrafo anterior y comentar lo aconsejable de estudiar bien las posibilidades y las implicaciones de recurrir al público de esta forma. De hecho, la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial, reconoce textualmente en su preámbulo que “el «crowdfunding» es un fenómeno con diversas manifestaciones”, al que por tanto renuncia a regular en general, para centrarse en “las figuras en las que prime el componente financiero de la actividad o, dicho de otro modo, en las que el inversor espera recibir una remuneración dineraria por su participación”. En efecto, el título V de la ley se dedica a las “plataformas de financiación participativa”, que tratan de agrupar a los posibles financiadores y encauzar sus relaciones con los promotores, principalmente para establecer

un régimen de funcionamiento y supervisión de estas, esto es, una normativa de ordenación administrativa, no de Derecho sustantivo. Por consiguiente, siempre habrá de estarse a las reglas que correspondan por el modo en que se plantea en la iniciativa, y en los casos en los que no intervenga una de estas “plataformas”, incluso cuando participen inversores propiamente dichos, ni siquiera se dará la posibilidad de que una entidad mediadora pueda centralizar una cierta organización.

Referencias

- Bercovitz Rodríguez-Cano, A. Apuntes de Derecho Mercantil. Aranzadi. Pamplona, 2024.
- Botana Agra, M. y otros. Lecciones de Derecho Mercantil I. Ludus. A Coruña, 2008.
- Broseta Pont, M.; Martínez Sanz, F. Manual de Derecho Mercantil, vol. I y II. Tecnos. Madrid, 2025.
- De la Cuesta Rute, J.M. (dir.). Derecho Mercantil I y II. Huygens. Barcelona, 2015.
- Jiménez Sanchez, G. (coord.), Lecciones de Derecho Mercantil. Tecnos. Madrid, 2025.
- Sánchez Calero, F. Instituciones de Derecho Mercantil. Aranzadi. Pamplona, 2015.
- Vicent Chulià, F. Introducción al Derecho Mercantil. Tirant lo Blanch. Valencia, 2024.

Universidad de Vigo

AUTORES

MARÍA MONTSERRAT CRUZ GONZALEZ

Doctora en ADE, Profesora de la UVIGO desde hace 27 años, actualmente en la ESEI. Posee una amplia experiencia investigadora con más de 30 artículos publicados en el área de gestión de recursos humanos, responsabilidad social empresarial y planificación turística, especialmente en análisis sobre la sostenibilidad patrimonial de los recursos turísticos.

✉ mcruz@uvigo.es



JUAN MANUEL DE LOS RIOS SÁNCHEZ

Doctor en Derecho, Profesor de la UVIGO de la Facultad de Derecho desde hace 29 años. Posee diversas publicaciones en el ámbito mercantil, como el derecho de sociedades y el bancario



✉ jmrios@uvigo.es



JAVIER RODEIRO IGLESIAS

Doctor en Ingeniería Industrial, Profesor de la UVIGO en la ESEI. Su investigación abarca el diseño de interfaces de usuario, los sistemas de simulación y las herramientas de software científico. Es autor de trabajos científicos y pedagógicos, entre los que se incluyen la coautoría de dos artículos de referencia en Science.



✉ jrodeiro@uvigo.es



FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ SELLERO

Doctor en ADE, Profesor de la UVIGO desde hace 29 años, actualmente en la FCETOU. Posee una amplia experiencia investigadora con más de 30 artículos publicados en el área de gestión de recursos humanos, distritos industriales, competitividad, responsabilidad empresarial y planificación de destinos turísticos.



✉ javiss@uvigo.es

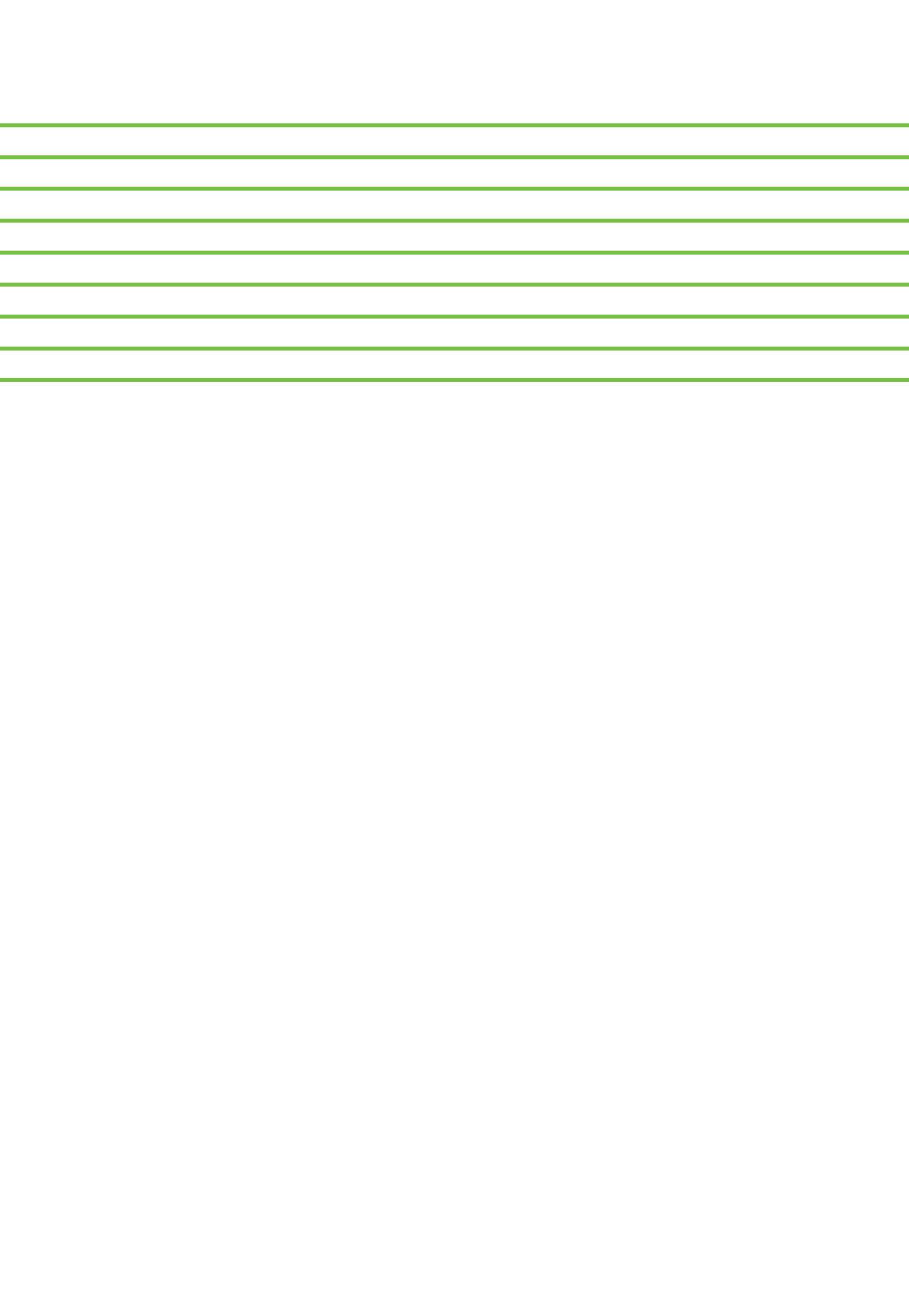


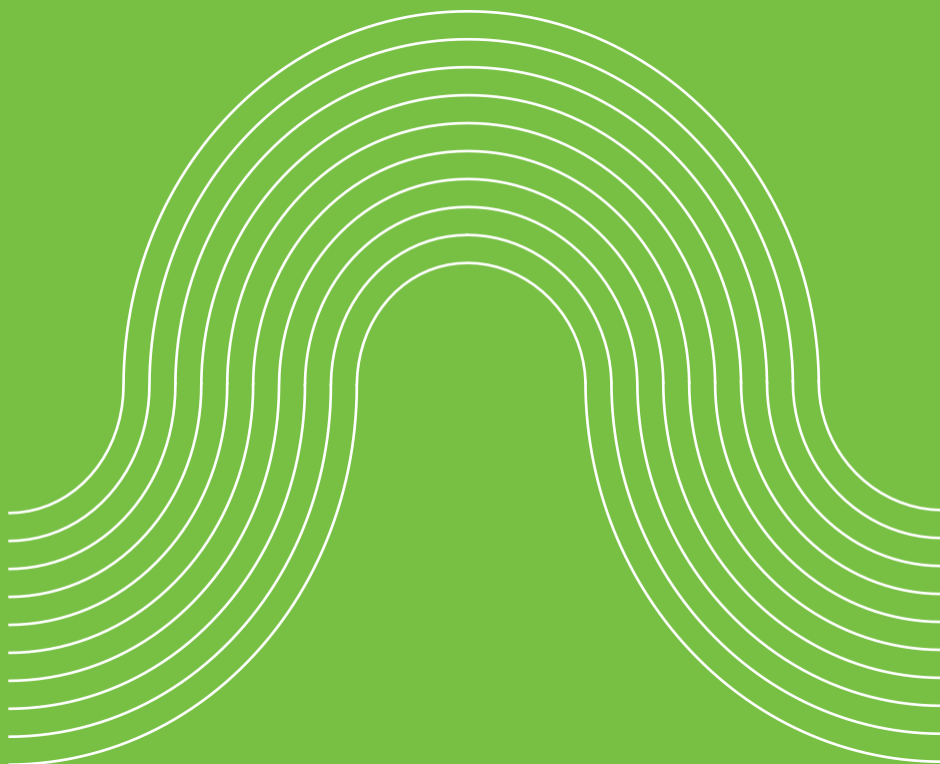
VANESSA MARÍA SUÁREZ PORTO

Doctora en Análisis Económico y Estrategia Empresarial, Profesora de la UVIGO, actualmente en la Facultad de Comercio. Posee una amplia experiencia investigadora con más de 20 artículos publicados en el área de gestión de recursos humanos, responsabilidad social empresarial y planificación turística.

✉ vsuarez@uvigo.es







Una guía clara y práctica para emprender innovando.
Elaborado por profesorado de la Universidade de Vigo-
Campus Auga, este manual acompaña al lector desde la
idea hasta la puesta en marcha del proyecto empresarial.

Universidade de Vigo

Campus As Lagoas, s/n
32004 OURENSE

ISBN: 978-84-09-78289-5