

El plan de negocio de un servicio digital

Luis M. Blasco Pitarch

PID_00183637



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Qué es un servicio digital	7
2. Concepción y conceptualización: visión y alcance	8
3. Génesis y motivaciones	10
4. Puntos fuertes y puntos débiles (DAFO)	12
5. Análisis del sector	14
6. Plan de marketing	16
6.1. Marketing mix	17
6.2. Merchandising.....	18
7. Recursos humanos	20
7.1. Socios	20
7.2. Recursos humanos propios	20
7.3. Asesoría externa	22
8. Plan de producción o compras	26
8.1. Tecnología aplicada	27
8.2. Estrategias de crecimiento	28
9. Financiación y rentabilidad	29
9.1. Plan de inversión inicial	30
9.2. Plan de financiación	31
9.3. Cobro a clientes y pago a proveedores	31
9.4. Tesorería	32
9.5. La cuenta de resultados	32
9.6. Balance de situación	33
9.7. Punto de equilibrio	34
9.8. Rentabilidad	34
10. Aspectos jurídicos y fiscales	36
10.1. La forma jurídica	36
10.2. Las obligaciones fiscales	37
10.3. Obligaciones laborales	38

10.4. Permisos y licencias	39
11. Plan de viabilidad.....	40
Anexo.....	43

Introducción

Actualmente, cuando tenemos la idea o concepción de embarcarnos en la creación de un nuevo servicio o producto, podemos llevarlo a cabo de varias maneras pero, la más emocionante, es ser el emprendedor de la misma, esto es, montar nuestra propia empresa.

En este capítulo intentaremos mostrar, a modo de *checklist*, una guía de los pasos suficientes y necesarios para crear nuestra propia empresa. Veréis que nos focalizamos, sobre todo, en los puntos más importantes. Pasaremos por encima de aquellos que, sin restarles peso ni trascendencia, son más colaterales en el momento de la creación y podremos desarrollar más ampliamente cuando tengamos nuestro producto o servicio más definido.

Objetivos

1. Conceptualizar claramente nuestra idea de negocio.
2. Detallar todos los aspectos necesarios para crear nuestra empresa.
3. Conocer cómo se realiza un plan de negocio acorde a nuestro servicio o producto.
4. Estudiar y constatar la viabilidad de un negocio.
5. Analizar y proyectar todos los efectos principales y colaterales que definirán la empresa.

1. Qué es un servicio digital

Siempre hemos oído hablar de las agencias de comunicación, de los famosos **teletipos**. Los teletipos llegaban a las redacciones de los periódicos y se imprimían en papel para uso posterior de los periodistas. Con los años, se desarrollaron aplicaciones que fueran amigables con el usuario/periodista de manera que pudieran consultar estas noticias en la pantalla del ordenador sin necesidad de imprimirlas.

Este fue uno de los primeros servicios prestados a una redacción para proporcionar contenidos externos a la misma.

Esto nos lleva a distinguir claramente, tal y como aportaban M.^a Victoria Carrillo y Ana Castillo, entre **servicio** y **contenido**.

Para entenderlo pondremos como ejemplo la televisión en los medios tradicionales. Esta brinda un único **servicio** común para todos los usuarios que consiste en ofrecer un **contenido** para entretener, formar e informar al usuario.

Si agregamos la **interactuación** del usuario como otro factor más, cuando pasamos a la digitalización se nos generan nuevas expectativas de servicios y contenidos, lo que nos da como resultado que, en función de la cantidad de interactividad que posea, recibirá un mayor o menor servicio, según el grado de adaptación de los contenidos a la afinidad del usuario. Cuanto más se ciñan estos contenidos al perfil del usuario mayor servicio le estaremos dando.

Por lo tanto, vamos a centrarnos a ver cómo concebimos una idea de servicio de contenidos digital que, aplicando la práctica de proyectos que veremos aquí, nos lleve a la consecución de un verdadero servicio de información digital que podamos rentabilizar.

Lectura recomendada

M.^a V. Carrillo; A. Castillo.
"La Nueva Publicidad Digital (NPD): Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que generen experiencias en los consumidores". *Razón y Palabra* (núm. 45). <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n45/carrillocastillo.html>.

2. Concepción y conceptualización: visión y alcance

Un proyecto es un sistema dinámico, es decir, un conjunto de elementos relacionados que interactúan entre sí y que, al mismo tiempo, es cambiante. Siempre nos ocurrirá que a lo largo de la vida del proyecto se van produciendo cambios y tendremos que ir adaptándolo al momento y a las nuevas necesidades que surjan. Siempre podremos enumerar y estructurar el proyecto de forma genérica, en lo que llamaremos **fases**: conceptual, definición, implementación y desactivación del proyecto.

En este apartado nos vamos a ocupar de la primera fase: **Conceptualización del proyecto, visión y alcance**. A partir de las necesidades, empezaremos con la definición de su alcance, es decir, la delimitación del trabajo a realizar para cumplir con los objetivos y desarrollar los entregables del proyecto.

Observación

En este primer módulo podríamos referenciar el concepto de proyecto a la creación de un proyecto empresarial, de un negocio, aunque los términos que utilizamos son válidos para cualquier tipo de proyecto.

Misión

Todo proyecto tiene una misión, la cual hace referencia a la naturaleza, al carácter, a la identidad y a la razón de ser particular del mismo.

Visión

La visión nos mostrará el horizonte, la frontera última o el objetivo final que deseamos, nos orienta hacia dónde queremos llegar.

Alcance

El alcance nos marcará los límites del mismo, lo que el proyecto podrá o no podrá llevar a cabo, qué información se necesita y qué partes de la organización se verán afectadas.

Cuando analizamos las razones por las que un proyecto falla, el resultado se resume en dos problemas.

- Puede que el director de proyecto no haya dedicado suficiente tiempo para definirlo, y/o
- no se haya realizado un buen proceso formal de gestión del alcance (los cambios necesarios para corregir las desviaciones).

Es decir, si el director del proyecto definió muy bien el alcance, la parte más complicada viene cuando se debe gestionar el proyecto para cumplir con dicho alcance.

Si no definimos apropiadamente el alcance del proyecto, no tendremos la oportunidad de gestionarlo efectivamente. Cuando se inicia el proyecto, es imprescindible que el trabajo lo tengamos muy claro y que los responsables, tanto de la ejecución del proyecto como quienes recibirán los resultados del mismo, posean todos una visión clara y equitativa de los resultados esperados, cuándo finalizará, cuánto va a costar, quién hará el trabajo, cómo se dará por finalizado el mismo, y cuáles serán los beneficios finales.

En los grandes proyectos es más complicado determinar cuáles serán todas las tareas del proyecto en detalle, al igual que determinar el coste total y la fecha de finalización definitiva. En este caso dividiremos el proyecto en **subproyectos**, definiendo en detalle los más cercanos en el tiempo y dejando con menos detalle los lejanos, que ya iremos detallando conforme avancemos.

Un proyecto en el que no existe una definición del alcance correcta es un proyecto que tendrá grandes problemas en su planificación, ejecución, gestión y control, por lo que la probabilidad de acabar con éxito es bastante escasa.

Por todo ello, es muy importante que tengamos muy clara la idea, la visión de qué tipo de servicio digital queremos dar, hasta dónde queremos llegar, qué límites nos vamos a marcar y, por supuesto, definir claramente cuáles van a ser los pasos a dar para conseguir nuestros objetivos.

3. Génesis y motivaciones

A la hora de definir una idea y pautarla mediante un proyecto elaborado, debemos tener muy claro qué causas nos motivan para crearla, para llevarla a cabo. Debemos realizar una lista de estas motivaciones y, al mismo tiempo, qué posibles problemas nos hemos encontrado. También deberemos analizar qué aspectos, qué entorno, qué ambiente generó la necesidad de acometer este proyecto. Para saber a dónde vas, debes conocer perfectamente de dónde vienes.

Deberíamos analizar una serie de aspectos o puntos para encontrar esas motivaciones y esos problemas:

- Qué nos llevó a crear ese servicio, ese producto.
- Qué pasos hemos tenido que dar para poner en marcha el proyecto.
- Con qué problemas nos hemos encontrado hasta darle forma a la idea. Sería bueno acompañarlo de las posibles soluciones aportadas.

Es primordial saber y comunicar cuál es el **concepto fundamental** que subyace detrás de cualquier idea, de cualquier proyecto, cuál ha sido la chispa que prendió para embarcarnos en tal menester.

Seguidamente, deberíamos elaborar una lista de los **factores que han motivado el nacimiento del proyecto** o servicio, así como las claves potenciales que nos lleven hacia el éxito.

Si nos centramos en un producto o servicio en concreto, indicaremos cuáles son sus **características más importantes**, qué nos va a diferenciar de la competencia, de los demás, qué va a cubrir en el mercado, en la empresa, en su ámbito.

Ineludiblemente, debemos señalar, marcar los **objetivos a corto, medio y largo plazo**. Sin tener claros los objetivos no nos podemos embarcar en ningún proyecto. Estaríamos abocados al fracaso.

Facilitador del proyecto

Dentro del proyecto existe la figura de su líder. Esta figura es clave para el exitoso desarrollo del mismo. Normalmente a este rol se le llama el **facilitador del proyecto** porque es el que se encarga de resolver las contrariedades que vayan surgiendo, conciliando todas las partes para llevarlo a buen puerto. Esta persona deberá demostrar una irrevocable vocación de liderazgo para tirar del carro. Aportará los puntos clave de la táctica y la estrategia que se haya diseñado para alcanzarlo.

Va a ser primordial tener la visión de **cómo va a evolucionar** este servicio, este producto, este proyecto, tanto a corto como a medio y largo plazo. Debemos fijar una coherencia entre la estrategia de desarrollo diseñada y los objetivos a los que nos hayamos comprometido.

Por último, en esta etapa de creación y motivación, deberemos estudiar todo el **abanico de riesgos** con los que nos podemos encontrar y que, de alguna manera, deberemos afrontar: comerciales, productivos, tecnológicos, sociales, mercantiles, financieros, legales, sociales.

Veamos un ejemplo.

Génesis y motivaciones del proyecto "Publicación especializada para tabletas y dispositivos móviles"

Motivos

- Desarrollar totalmente un proyecto propio para servir información especializada a un *target* alto de cliente, aprovechando el tirón y empuje que están teniendo las tabletas, sobre todo el iPad, y la tecnología móvil.
- Hemos considerado que es un gran momento para el desarrollo de este producto digital, dando un servicio global y especializado a clientes que demandan información muy específica y con riqueza gráfica y multimedia.
- Queremos formar un gran equipo de profesionales heterogéneos (periodistas, infógrafos, publicistas, diseñadores gráficos multimedia, etc.) con espíritu de sacrificio, con riesgo e innovación.

La idea

- La idea de realizar este producto nace de la necesidad que tenemos de expresar nuestra experiencia, ya que llevamos bastantes años en el sector de medios de comunicación.
- Las razones que nos motivaron a desarrollar nuestra propia empresa y producto surgen porque creemos que el mercado de las tabletas y los móviles, con grandes recursos informativos multimedia, es emergente y será uno de los medios más importantes de comunicación en el futuro. Si a esto unimos que los proyectos de servicios informativos dirigidos a estos dispositivos son incipientes y no existen tantos proyectos de la calidad que nosotros queremos ofrecer y menos en el ámbito de la información especializada que nos ocupa, nos hace creer que existen grandes posibilidades de éxito.
- La clave del éxito es aprovechar el *feedback* que hemos acumulado de nuestros consumidores de información, en nuestra etapa anterior, su conocimiento y experiencia. Nuestros clientes son lo más importante, por lo tanto, mediante este servicio interactuaremos con ellos para construir la información lo más perfilada posible al cliente.

4. Puntos fuertes y puntos débiles (DAFO)

Una vez ya tenemos clara la idea de nuestro servicio o producto, pasaremos a describir breve y claramente todo el conjunto del proyecto y, a modo de lista, estableceremos los aspectos positivos (puntos fuertes), haciendo hincapié en la coherencia entre las diferentes áreas que componen el mismo.

Para elaborar la lista de **puntos fuertes**, deberemos destacar claramente los siguientes aspectos:

- Realizaremos una valoración global positiva.
- Haremos una argumentación de su viabilidad coherente.
- Resaltaremos lo más llamativo de nuestro proyecto.

De igual manera que hemos hecho con los puntos fuertes, elaboraremos una serie de aspectos que nos pueden hacer flaquear el proyecto. Estos serán los **puntos débiles**. Para elaborar la lista de puntos débiles deberemos tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- Valoraremos aquellas particularidades que pueden amenazar el éxito de nuestro proyecto, producto o servicio.
- Tendremos en cuenta los riesgos que se pueden producir con nuestro producto o servicio.
- Analizaremos el producto o servicio haciendo de **abogados del diablo**.

Veamos un ejemplo de puntos fuertes y débiles.

Análisis estratégico con la matriz DAFO. Proyecto	
Factores internos de la empresa	Factores externos a la empresa
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No podemos financiar la totalidad de nuestros costes y márgenes de beneficio con publicidad. • La información multimedia de alta calidad es muy costosa de elaborar. 	<ul style="list-style-type: none"> • El combinar pago por contenido y ponerle un precio a la información puede reducir bastante el alcance de nuestro mercado. • La variedad de sistemas operativos que tienen los móviles y los <i>tablets</i> hace que tengamos que realizar varios productos para un mismo fin (Apple IOS5, Android, Symbian, Windows Phone, etc.).

Análisis estratégico con la matriz DAFO. Proyecto	
Factores internos de la empresa	Factores externos a la empresa
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• El poseer la capacidad de syndicar información especializada de forma <i>online</i>, sin tener que conectarse a ningún ordenador, y en el preciso instante que lo necesita, hace muy atractivo nuestro servicio.• Reutilización de nuestros contenidos de forma automática, mediante plantillas, sin prácticamente elaboración manual.	<ul style="list-style-type: none">• El crecimiento de dispositivos móviles y de <i>tablets</i> es cada vez mayor. Los usuarios, cada vez más, consumen la información en su móvil de forma rápida y en un <i>tablet</i> de forma más pausada.• La variedad de dispositivos móviles y sus prestaciones hacen que sea más rápido, ligero y eficaz consumir la información en el momento justo.

5. Análisis del sector

Cuando hablamos de analizar el sector estamos hablando de **analizar el mercado** donde vamos a introducir nuestro servicio o producto.

Es muy importante conocer el ámbito donde vamos a introducir nuestros productos o servicios porque ambos deben estar en armoniosa consonancia.

Cuando hablamos de **mercado** hablamos fundamentalmente de dos actores:

- el **consumidor/cliente**, que es el actor más importante y para quien vehiculamos todos los esfuerzos, y
- la **competencia**.

Es vital conocer los productos o servicios de la competencia, sus características, sus puntos fuertes y débiles, sus consumos, su *target* de clientes, etc. Por eso debemos elaborar un análisis de los aspectos que nos diferencian de la competencia y nos hacen mejores que ellos, de sus defectos para mejorarlos y no caer nosotros en ellos. Debemos identificar a quién va dirigido nuestro producto o servicio, definir perfectamente el *target*, definir su perfil.

Necesitamos preparar un estudio de nuestros posibles clientes, de sus necesidades, sus gustos, sin despreciar el tamaño del mercado, las tendencias en las que se mueve, cómo evoluciona y, lo más importante, un gran análisis exhaustivo de la competencia. Confeccionaremos una segmentación del mercado, cuanto más detallado mejor, esto nos permitirá enfocarnos gradualmente a los segmentos más propicios para nuestro producto o servicio, podremos decidir cuáles vamos a atacar, cuáles vamos a explotar en una primera instancia. No podemos lanzarnos directamente a ellos sin justificar primero el porqué de las decisiones tomadas. La idea es que tengamos a nuestro cliente perfectamente etiquetado, como un retrato robot tipo, aportando la lista de razones por las que el servicio o producto puede satisfacer sus necesidades.

Siempre que hablamos de **perfilar el mercado** nos estamos refiriendo a su delimitación y segmentación. Esto nos obligará a subdividirlo en mercados más pequeños, más específicos. La idea es agrupar a nuestros futuros clientes o compradores potenciales homogéneamente, que tengan unas mismas particularidades, donde encontremos el factor común que les une. No pararemos hasta descubrir sus necesidades para poder cubrirlas lo más ampliamente posible.

Cuando segmentamos un mercado podemos utilizar varios **tipos de variables**:

- Sectores poblacionales o regionales¹.
- Sectores sociales: clase media, clase media-alta, clase alta, etc.
- Sectores profesionales: abogados, médicos, profesores, periodistas, arquitectos, etc.
- Sectores de edad: jóvenes, mayores, etc.
- Sectores de sexo: hombres, mujeres, etc.
- Sectores de religión: católicos, ortodoxos, judíos, etc.
- ...

⁽¹⁾En un servicio digital podríamos hacer servir información de tipo generalista, local, provincial, nacional, etc.

Siempre estaremos atentos al mercado y a su segmentación para detectar posibles cambios en la **tendencia**, en la demanda, en la oferta, descubrir las posibles claves de su crecimiento, de su estancamiento, estaremos alerta a todos los posibles cambios que se puedan producir.

En definitiva, un conocimiento amplio del mercado nos permitirá ser muy eficaces a la hora de vender nuestros productos o servicios, saber la aceptación, el grado de rechazo y el porqué, qué expectativas tenemos de dirigirnos a otros sectores. El cliente siempre centrará nuestras decisiones en todo lo que respecta al servicio o producto, su precio, su *timing* de entrega, su caché, etc.

El mercado nos llevará a realizar una **investigación minuciosa de la competencia** para identificar quién está compitiendo con nosotros, cómo venden sus productos o servicios, cómo los elaboran, cómo les va a afectar nuestra propia inmersión en el mercado, en su sector.

Identificaremos las posibles **barreras de entrada**, que es aquello que nos dificulta introducirnos en un mercado, en un sector u otro. Para saltarnos estas barreras debemos formular estrategias adecuadas a cada una de ellas.

Es importante tener identificadas y bien definidas las principales empresas de la competencia, sus puntos fuertes y débiles comparativamente con nosotros y saber discernir y localizar futuros conatos de competencia.

6. Plan de marketing

Según Ivan Thompson², y después de analizar las definiciones de marketing de varios expertos en la materia, tales como Philip Kotler, Jerome McCarthy y otros, concluía de esta manera:

"El **marketing** es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos, mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización."

⁽²⁾Podéis consultar la totalidad del artículo completo en el siguiente enlace: <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>

Ved también

Este apartado se puede complementar con la asignatura *Empresa multimedia y periodística* que se imparte en el máster de Periodismo digital y dirección de proyectos de comunicación digital.

Una vez definido de manera formal podemos decir que el **Plan de marketing** es el documento mediante el cual se ejerce. Por lo cual, tendremos por un lado una exposición de a quién podemos vender u ofrecer nuestro producto o servicio y, por otro, toda la estrategia que vamos a llevar a cabo para comunicarlo y despertar el interés por nuestros potenciales clientes para adquirirlo. Lo cual nos llevará a definir las variables comerciales del proyecto:

- Producto/Servicio
- Precio
- Distribución
- Comunicación

Deberemos basar el Plan de marketing en un estudio de mercado, donde estableceremos las políticas apropiadas para introducir en el mismo nuestro producto o servicio, detallaremos cómo creemos que va a evolucionar. Marcaremos estratégicamente cómo se desenvolverá la empresa:

- Logro de objetivos.
- Segmentos a trabajar.
- Qué servicios/productos vamos a ofrecer y cómo.

Podemos resumir en tres las ventajas de un Plan de marketing:

- 1) Nos permitirá detectar nuevas oportunidades de negocio.
- 2) Nos servirá de vínculo de unión entre los distintos departamentos y áreas de la empresa.
- 3) Lo aprovecharemos como medio de control interno.

6.1. Marketing mix

El profesor Philip Kotler define el **Marketing mix** como:

"El conjunto de variables controlables que una organización combina para provocar la respuesta que quiere del mercado, indicando que estas variables se denominan como las **cuatro P** y son conocidas como: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación)."

Pasemos a analizar cada una de estas variables por separado:

1) **Producto.** Aquí describiremos minuciosamente qué servicios o productos vamos a ofrecer y a quién (clientes). Analizaremos cada producto o servicio detallando sus características principales y en qué se va a beneficiar el cliente al adquirirlo en cada uno de los segmentos a los que nos dirigimos. Es muy importante que sepamos que el cliente siempre va a adquirir beneficios y no características, por lo tanto, trataremos de desplegar la síntesis del producto y cómo lo vamos a presentar. Debemos encontrar y exhibir sobre todo las grandes diferencias del resto de servicios o productos similares.

2) **Precio.** A estas alturas ya imaginamos que debemos siempre ajustar las tarifas a los costes para no incurrir en pérdidas. Es evidente que si cometemos el error de tarifar por debajo de los costes vamos a generar pérdidas. Es primordial tener en cuenta los precios de los competidores así como la percepción psicológica que tendrán los consumidores sobre el valor real de nuestro producto o servicio.

3) **Plaza o distribución.** La distribución nos permitirá colocar los productos o servicios al alcance del consumidor o cliente, cerca de nuestros posibles compradores. Para establecer una buena comercialización deberemos identificar los potenciales canales de distribución e instaurar su correcto funcionamiento. Es crucial discernir si distribuiremos nosotros directamente el producto o servicio o precisaremos de terceros para hacerlo llegar al consumidor o cliente final.

4) Promoción o comunicación. A través de la promoción estableceremos cómo daremos a conocer nuestro producto o servicio en el mercado. Para ello estableceremos los siguientes pasos:

- a) Especificaremos cómo contactaremos con nuestros clientes potenciales.
- b) Decidiremos si vamos a emplear vendedores y cómo deben ser.
- c) Por último, estableceremos los distintos sistemas de promoción y publicidad que vamos a adoptar, así como los medios en los que queremos difundirlo.

6.2. Merchandising

Podríamos definir el *merchandising* diciendo que:

"Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos o servicios a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en la empresa."

Este marketing interno nos permite realzar las ventajas del producto en el punto de venta y lo acerca al cliente para fortalecer la motivación del comprador.

Veamos un ejemplo de *merchandising*.

Ejemplo

El ejemplo más evidente es el escaparatismo, la organización de eventos de presentación, etc.

Plan de publicidad y promoción para la publicación digital especializada para tabletas y dispositivos móviles

- Acciones promocionales a llevar a cabo:
 - Edición del catálogo de las principales publicaciones digitales del sector y ediciones no digitales que en un futuro próximo pueden digitalizarse.
 - Edición de diferentes materiales de información general, especializada y sectorial en la que podamos vehicular de forma específica nuestro producto o servicio. Estos materiales se confeccionan en papel, audio, vídeo, redes sociales, etc.
 - Presencia en eventos sectoriales y especializados.
 - Qué campañas realizaremos en los distintos medios de comunicación.
- Utilizar marcas blancas dentro de nuestras posibilidades, esto es, por ejemplo, aprovechar actos inaugurales, presentaciones, medios de publicación afines, etc.
- Intentar acceder a los canales de promoción más eficaces en estos momentos. Podrían ser canales virales³ tales como Facebook, Twitter, redes sociales, etc.
- También deberemos detallar los principales puntos de actuación, tales como:
 - Hacer llegar a la máxima audiencia especializada posible nuestra idea del negocio y servicio, ya que estas nos promocionarán de forma viral.
 - Si lo creemos conveniente, elaboraremos folletos tipo tríptico, donde, en la parte interior, explicaremos las características, servicios y calidad de los mismos. Realizaremos un minucioso detalle de toda nuestra oferta, incluso las ventajas que aportamos respecto a la competencia.

⁽³⁾Por viral entendemos la explotación de las redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales de nuestra marca, de nuestro producto o servicio, mediante autorreplificación viral similar a un virus informático. Sería como el boca a oreja de toda la vida pero utilizando medios digitales.

- Nos asociaremos a entidades que agrupen a publicaciones de nuestro sector, de este modo, podemos acceder, asistir y exponer en ferias y eventos especializados del sector. Podremos ir a ferias tipo Liber, Ifra, etc.
- Para la presentación o puesta de largo de nuestro negocio utilizaremos los medios de comunicación afines a nuestra publicación, invitando al evento público a personal referente en nuestra materia, así como a los medios presentes en nuestra ciudad o comunidad. Es de vital importancia preparar al mínimo detalle el acto de presentación. La imagen que demos es muy importante, cualquier descuido o fallo en este aspecto puede ser trascendental para el renombre de nuestra marca.
- Hemos utilizado la información viral, el tradicional boca a oreja plasmado digitalmente, esta utilización gratuita del canal de comunicación es, posiblemente, la más eficaz, siempre que transmitamos una percepción favorable del negocio, lo cual, nos exige un esfuerzo conjunto de todos los que trabajemos en este negocio. Por todo ello, es de vital importancia cuidar todos los aspectos: calidad de servicio, diseño, rapidez de carga, riqueza gráfica, calidad de información, especialización,...
- Para asentar nuestro canal principal de comunicación, es primordial aparecer y ser referente en los eventos, reuniones y lugares de trabajo del sector especializado al que nos dirigimos. Debemos hacer llegar, bien en forma de folletos en los sitios de trabajo a los que nos dirigimos, bien en páginas web especializadas, ferias, eventos, etc., nuestra marca y nuestra calidad de servicio. Debemos alcanzar y llegar a nuestro público objetivo. Nuestro mayor desembolso va a ser la elaboración de los folletos y hacerlos llegar al sector especializado, ya que la parte viral de Internet y redes sociales es sólo esfuerzo de nuestro personal. No obstante, también deberemos elaborar *newsletters* para el personal relevante del sector al que nos dirigimos.

7. Recursos humanos

En este apartado es donde tenemos que exponer todo lo que es capaz de hacer y aportar el equipo promotor del proyecto, declarar todas las capacidades que nos caracterizan y demostrar que somos capaces de sacarlo adelante. Definiremos claramente las responsabilidades y quién va a desempeñarlas, configurando lo que será el **organigrama** de la empresa. Deberemos establecer el tamaño de la plantilla de la empresa así como su evolución a medio y largo plazo, qué salarios se asignarán a cada rol y responsabilidad y cómo repartiremos los potenciales beneficios. La elaboración de un diagrama de responsabilidades y funciones bien claro y definido nos evitará futuros roces y tensiones en el equipo emprendedor.

7.1. Socios

Debemos establecer claramente quiénes formarán parte de la sociedad, en qué proporción y qué tipo de aportaciones vamos a realizar (capital, trabajo, conocimiento, etc.). Será de vital importancia, instaurar, por escrito y notarialmente, cada una de las aportaciones de los socios, así como su tipología y cuantía, antes de la puesta en marcha del proyecto o empresa, de este modo evitaremos futuras discrepancias no relacionadas con la marcha habitual de la empresa, producto o servicio.

7.2. Recursos humanos propios

Uno de los costes más elevados de cualquier empresa suele ser su plantilla, el equipo de personas que conforman su organización es el recurso principal con que contará nuestra futura empresa.

Para establecer correctamente la dimensión de nuestra plantilla, su configuración, costes, etc., es muy importante contar con una buena **planificación de los recursos humanos**.

Lo primero que tendremos que hacer será establecer el coste total que vamos a tener, en función de la cantidad de personas que vamos a emplear y de la cualificación mínima que deberán tener para poder desempeñar óptimamente las tareas encomendadas.

Las tareas de selección, entrevistas y formación de los recursos humanos será el tiempo mejor invertido en la constitución de nuestra empresa. Debemos tener en cuenta que el **factor trabajo** será, seguramente, el mayor capital con que contará nuestra empresa en el futuro.

Siempre podremos recurrir a empresas especializadas en la selección de personal, pero debemos dejar muy claros el tipo de personal que estamos buscando, tanto personal como profesionalmente, así como la cualificación mínima que deben poseer y la potencialidad de progresión profesional y formativa que pueden llegar a alcanzar. No obstante, la decisión última de adquisición de cada recurso debe ser nuestra. La capacitación, la destreza y los niveles de confianza que podamos intuir y adivinar serán vitales para la formación de un buen equipo humano y, por lo tanto, esa crítica decisión debe tomarla el equipo emprendedor, la debemos tomar nosotros.

Los hitos principales que debemos tener en cuenta a la hora de escoger el personal para nuestro proyecto podrían ser los siguientes:

- 1) Definiremos correcta y detalladamente cada puesto de trabajo a ocupar.
- 2) Analizaremos minuciosamente los requisitos, lo que nos ofrecen y lo que proyectan cada uno de los candidatos.
- 3) Utilizaremos distintos medios para dar a conocer nuestra demanda de personal: medios de comunicación, facultades, colegios oficiales, etc.
- 4) Realizaremos pruebas selectivas, de capacitación y psicotécnicas de los candidatos.
- 5) Lo más importante serán las entrevistas personales que podamos realizar con todos ellos. Nos darán una visión, un *feeling*, que de otra manera no obtendremos.
- 6) Pediremos que nos presenten todos los antecedentes profesionales y laborales, así como las posibles recomendaciones que puedan aportar.

Ya tenemos los candidatos. Ya sabemos quiénes van a formar parte de nuestro equipo, de nuestro proyecto. Ahora toca saber qué tipo de contratación, en qué convenio los vamos a englobar, qué bonificaciones y cotizaciones tendremos que realizar a la Seguridad Social, ayudas a emprendedores y, en los tiempos que corren, a la creación de empleo, etc. Para ello, lo mejor será que busquemos **asesoramiento especializado** en la materia, así como en los organismos pertinentes.

Si la magnitud del proyecto o empresa no es muy grande, es habitual que estos menesteres laborales, fiscales, etc. los subcontratemos a empresas externas especializadas, especificando claramente los costes y las condiciones acordadas.

A lo largo de la vida de la empresa, y conforme vayamos creciendo, debemos tener claro las relaciones de mando y sus dependencias. Como siempre recurriremos a nuestro **organigrama de mando** y funcional para que queden plasmadas y no den pie a futuros roces y desavenencias.

Para finalizar, es de vital importancia para el capital humano establecer planes de formación y reciclaje continuo de nuestro personal y, por supuesto, de nosotros mismos. Lo más importante de cualquier proyecto empresarial es su capital humano y su capacitación. La clave del éxito es un equipo humano fuerte y cohesionado, tanto personal como profesionalmente hablando.

7.3. Asesoría externa

Cuando empecemos nuestro proyecto o aventura empresarial podemos necesitar de la ayuda de profesionales sectoriales o expertos externos que nos asesoren en la definición, configuración y puesta en marcha. Si es así, deberemos reflejarlo en nuestro plan de negocio, en nuestro proyecto, indicando la relación que van a tener y hasta dónde van a llegar. La tipología de estos expertos puede ser muy variopinta: desde meros consultores expertos en áreas muy concretas hasta futuros miembros del consejo de administración de nuestra empresa. Todo debe quedar formalizado, bien definido, detallado y estructurado.

Veamos un ejemplo de asesoría externa.

Recursos humanos de la publicación digital especializada para tabletas y dispositivos móviles

1) En función de las actividades que vamos a realizar:

- Vamos a prestar un servicio de información especializada y periodística sobre un sector específico y a través de tabletas y dispositivos móviles.
- Tendremos la posibilidad de realizar presentaciones, conferencias y eventos diversos de promoción de nuestro servicio.
- Elaboraremos contenidos digitales, tanto en forma de texto, como en vídeo, audio, gráficamente, etc.
- Realizaremos informaciones y actividades complementarias a nuestro servicio principal.

2) A priori necesitaremos:

- Personal que se encargue de la gestión empresarial del proyecto.
- Alguien que se encargue de la difusión de nuestros servicios y de la captación de posibles clientes. Al mismo tiempo, tiene que ser capaz de presentar públicamente nuestros servicios en conferencias y eventos diversos.
- Periodistas que nos elaboren la información especializada.

- Especialistas en audio y vídeo para la realización de la información complementaria en este formato.
- Diseñadores, tanto para las maquetas informativas como para los infográficos y en las páginas web de nuestra organización.
- Personal encargado de las informaciones complementarias.

3) En total necesitaremos unas nueve personas:

- 1 gestor / administrador general.
- 1 director medio.
- 3 periodistas especializados.
- 1 diseñador.
- 1 especialista / editor en audio y vídeo.
- 2 comerciales.

El personal puede ir variando en función de las necesidades del servicio, así como la generación de riqueza informativa que queramos aportar. Tendremos que responder a las necesidades de plantilla en momentos punta de trabajo. Para ello tendremos a mano un elenco de colaboradores que puedan participar del producto o servicio, así como algún asesor tecnológico que nos permita adaptarnos a las nuevas tecnologías de forma rápida.

Tampoco hace falta que el personal esté disponible a jornada completa. Analizaremos las horas diarias de producción de cada uno de los roles así como la conveniencia de estar físicamente en nuestras dependencias. Algunos podrán desarrollar su trabajo desde su propia casa (teletrabajo). Lo que nos permitirá ahorrarnos costes de espacio en nuestra ubicación.

4) Características para la selección del personal

- **Administrador general**
Responderá ante los socios de nuestra empresa. Las funciones y responsabilidades serán las siguientes:
 - Mantener y gestionar la representación de nuestro negocio.
 - Establecer objetivos y medios necesarios para la captación de recursos.
 - Control de los costes generales.
 - Control de la calidad del servicio.
 - Planificación y elaboración de presupuestos.
 - Revisión periódica de los objetivos e implantar medidas correctivas.
 - Supervisión del personal y de sus funciones.
 - Motivación del equipo.
 - Evaluación periódica del personal.
- **Perfil:**
 - Hombre o mujer de 35 a 45 años.
 - Estudios superiores de Ingeniería, Económicas o Administración de Empresas. Preferentemente con un MBA (*Master Business Administration*).
 - Experiencia en el sector de media.
 - Capacitación en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos.
 - Entusiasta y espíritu emprendedor.
 - Capacitación en el trabajo en equipo y en la negociación.
- **Director de medio**
Dependerá directamente del administrador general y de los socios. Sus funciones y responsabilidades serán las siguientes:
 - Ser la imagen pública de nuestro servicio de contenido digital especializado.
 - Planificar, desarrollar y pautar cada número con toda la tipología informativa necesaria.
 - Relacionarse con el sector y asistir a los eventos, ferias y congresos necesarios.
 - Liderar la parte editorial de nuestro servicio.

Perfil:

- Hombre o mujer de 35 a 45 años.
- Licenciado en comunicación.
- Experiencia en la elaboración de productos informativos.
- Experiencia en el sector especializado que nos ocupa.
- Capacitado para el trabajo en equipo y perfil de líder.
- Capacidad de negociación.

- Capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos. Entusiasta y espíritu emprendedor.

- **Periodistas especializados**

Dependerán directamente del director del medio. Sus funciones y responsabilidades serán las siguientes:

- Elaboración de contenidos especializados del sector.
- Coordinarse con el director y el resto del equipo.
- Experiencia en el sector media.
- Haber trabajado en alguna redacción papel o digital.

Perfil:

- Hombre o mujer entre 23 y 40 años.
- Especialista en información del sector que nos ocupa.
- Tener conocimientos de publicaciones digitales, redes sociales y otros medios digitales.
- Capacidad de trabajo en equipo.

- **Diseñador**

Dependerá directamente del director del medio. Sus funciones y responsabilidades serán las siguientes:

- Diseñador especializado en medios digitales.
- Coordinarse con el director y el resto del equipo.
- Experiencia en el sector media.
- Haber trabajado en alguna redacción papel o digital.
- Elaboración de gráficos informacionales.

Perfil:

- Hombre o mujer entre 23 y 40 años.
- Especialista en información del sector que nos ocupa.
- Tener conocimientos de publicaciones digitales, redes sociales y otros medios digitales.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Haber diseñado otros productos digitales para tabletas y dispositivos móviles.

- **Especialista en audio y vídeo**

Dependerá directamente del director del medio. Sus funciones y responsabilidades serán las siguientes:

- Manejar correctamente herramientas multimedia para la elaboración y edición de audio y vídeo.
- Coordinarse con el director y el resto del equipo.
- Experiencia en el sector media.
- Haber trabajado en alguna redacción digital.

Perfil:

- Hombre o mujer entre 23 y 40 años.
- Especialista en herramientas digitales de audio y vídeo.
- Tener conocimientos de publicaciones digitales, redes sociales y otros medios digitales.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Haber trabajado para otros productos digitales en formato tableta y/o dispositivo móvil.

- **Comercial**

Dependerá directamente ...

5) Políticas de selección

Esta descripción de los puestos de trabajo nos proporciona información para la selección del personal y, asimismo, nos facilita un conocimiento del mercado laboral de nuestro sector y del presupuesto del que podemos disponer. Para completar la totalidad del proceso de selección, previamente, es necesario que dispongamos de un número suficiente de personas que estén interesados en los distintos puestos de trabajo.

Para ello prestaremos especial atención a las cualidades personales y profesionales para intentar elaborar un equipo cohesionado, humana y profesionalmente. Para conseguir este personal atenderemos a las siguientes fuentes:

- La oferta pública de empleo, la cual nos permitirá captar un gran número de candidaturas.

Para acceder a ella lo haremos a través de anuncios públicos.

- A través de consultores o asesores especializados de empresa.
- Por medio de empresas especializadas en la consultoría de recursos humanos.
- Empresas de trabajo temporal (ETT).

6) Características para la selección de candidatos

Nuestro modelo de empresa responderá a un modelo de empresa bicéfala en torno al administrado general, en lo que respecta a lo económico financiero, y al director editorial, en lo que respecta al modelo de producto informativo digital. Asimismo, internamente responderá a un modelo de estructura interna distribuida por funciones.

A la hora de definir el perfil y actividades del comercial, podemos afirmar que su principal función será la captación de clientes de nuestra publicación digital. El ámbito de actuación será diverso, pudiendo operar tanto a nivel de particulares como en organizaciones, empresas y entidades públicas del sector. Debido a que nuestra organización será bicéfala, tal y como hemos apuntado anteriormente, el comercial trabajará en íntima relación tanto con el administrador general como con el director del medio.

8. Plan de producción o compras

Cuando ya tenemos claro qué productos o servicios vamos a ofrecer, qué plan de marketing vamos a realizar, así como con qué personal, con qué plantilla vamos a contar, deberemos establecer cómo vamos a producir o generar esos productos o servicios para los que hemos establecido este proyecto empresarial, teniendo en cuenta qué materias primas o subproductos necesitaremos adquirir para producir o generar nuestro producto o servicio final.

Mediante el **Plan de producción o compras** detallaremos cómo vamos a fabricar o generar los productos o servicios que tenemos que vender, definiremos concreta y pormenorizadamente la totalidad de los recursos, tanto humanos como materiales, que creemos necesarios en nuestro proyecto empresarial para llevar a buen término nuestra actividad.

Producción

"Podemos definir la producción como el proceso mediante el cual se fabrican bienes o servicios propios de la actividad de la empresa, requiriendo maquinaria, suministros y planificación para optimizar su gestión".

José A. Almoguera –director técnico de ESINE– Plan de Negocio.

En el plan de negocio deberemos vigilar multitud de factores, entre ellos todo lo que haga referencia a la gestión de calidad, los equipamientos que van a formar parte de nuestra empresa, las infraestructuras y todo lo referente a seguridad en el trabajo. Nos comprometeremos a analizar aspectos tales como la localización y ubicación de nuestra empresa, las materias primas y servicios necesarios, las maquinarias, el plan de compras, la estrategia de negociación con los proveedores, formas de pago, fuentes de financiación, etc.

Veamos cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de producción o compras correctamente:

- Deberemos especificar claramente la organización de la totalidad del proceso productivo, detallando todas sus fases: precisando el volumen necesario de producción o de servicio, el volumen de compras a realizar, tanto inicialmente como repetida y paulatinamente y cómo distribuiremos los tiempos de producción y/o servicios.
- Detallaremos las maquinarias y tecnologías de distribución.

- Realizaremos las compras tanto de materias primas como los productos necesarios para prestar el servicio.
- Diseñaremos el producto o servicio acorde con el mercado donde va a ir destinado.
- Incorporaremos las tecnologías necesarias para tal fin.
- Calcularemos todos los costes, tanto directos como indirectos, de fabricación o de prestación de servicios.
- Determinaremos la calidad del producto a elaborar o del servicio a prestar.

A la hora de elaborar el plan de producción, deberemos detallar y definir entre otros contenidos los que proponemos a continuación.

- La capacidad de producción o de prestación de servicios.
- La gestión eficaz del stock de producto o de la dotación de servicios.
- La gestión de todo lo relativo a los proveedores.

Como conclusión, podemos aportar que nuestro objetivo último y primordial será la prestación de un servicio o fabricación de un producto de gran calidad, al mínimo coste posible, obteniendo la máxima rentabilidad de todo lo invertido en nuestro proyecto empresarial.

8.1. Tecnología aplicada

Es primordial tener escogida, probada y validada la tecnología que vamos a utilizar y/u ofrecer para el desarrollo productivo o generación de servicio, que vamos a aplicar en los distintos canales de venta y distribución de nuestros productos o servicios. También deberemos establecer las innovaciones tecnológicas necesarias para adaptarnos al mercado al cual nos dirigimos, detallando los inmovilizados precisos y sus costes derivados.

A la hora de establecernos, si somos los productores o los generadores del servicio, es primordial que detallemos las características fundamentales de las instalaciones que necesitaremos, la maquinaria, ordenadores, software, así como el personal que emplearemos y la formación que necesitarán para desempeñar su trabajo. Deberemos especificar las particularidades del local y su valoración, tanto si es propio como alquilado, y todo lo relativo a los permisos que le puedan afectar. Si a la hora de desempeñar algún trabajo es necesario cualquier tipo de transporte, sea del tipo que sea, deberemos explicarlo, aportando su tipología, el motivo y, por supuesto, el coste.

Siempre que subcontratemos cualquier actividad relativa al desarrollo de nuestra empresa, deberemos saber a quién se va a subcontratar y bajo qué condiciones. Tenerlo todo muy detallado y clarificado desde el principio nos ahorrará multitud de sorpresas desagradables e imprevistas.

8.2. Estrategias de crecimiento

Cuando creamos un proyecto empresarial y nos imbuimos en él, siempre tenemos la perspectiva de crecer. Si es así, debemos realizarlo de forma ordenada y planificada. Para ello, podemos establecer distintas estrategias para aumentar nuestra capacidad de producción o de servicio. Entre otras muchas, podemos enumerar las siguientes:

- **Estrategias de expansión** dirigidas hacia los productos, servicios y mercados de la empresa que hemos constituido.
- **Estrategias de diversificación** hacia nuevos mercados o empresas parecidas en la prestación de servicios o en la elaboración de productos.
- **Estrategias de innovación**, esenciales para mantenerse, crecer y desarrollarse en cualquier mercado.

9. Financiación y rentabilidad

Una vez ya hemos definido nuestra misión, nuestro alcance y objetivos, así como las directrices por las que vamos a gobernar nuestra empresa, deberemos recopilar toda la información obtenida para realizar un seguimiento de la marcha de la misma, así como formalizar unos objetivos que nos enfoquen hacia la consecución de unos beneficios y, por lo tanto, nos lleven a plasmar la rentabilidad de nuestro proyecto empresarial. En este resumen haremos acopio de todos los costes en los que vamos a incurrir, el plan de compras, sueldos y salarios, etc., realizaremos una síntesis de todos estos conceptos de forma cuantitativa. Este resumen es lo que denominamos **presupuestos generales** de la empresa (producción, inversión, financiación, tesorería, etc.).

Estos presupuestos, que elaboremos lo más detalladamente posible, deberán abarcar todas las áreas de nuestro proyecto, ya que su objetivo es plasmar, en formato económico, todo el plan de negocio y sus implicaciones, así como todos los aspectos financieros del mismo.

En este estudio económico financiero deberemos informar de los siguientes asuntos:

- **Fondos.** Analizaremos cuáles son las necesidades financieras para llevar a cabo nuestro plan de negocio, no sólo para iniciar nuestro proyecto, sino también para el día a día de nuestra aventura empresarial una vez puesta en marcha.
- **Capital.** Deberemos buscar y obtener el dinero que nos permita financiar nuestra empresa, nuestro proyecto, para ello, examinaremos distintas fuentes de financiación.
- **Estructura financiera.** Definiremos qué parte estaremos dispuestos a aportar nosotros y nuestros socios, es lo que denominaremos **fondos propios**, y qué parte pediremos a terceros, los llamados fondos o **recursos ajenos**.
- **Rentabilidad.** Decidiremos, en el caso de que los hubiera, cómo vamos a repartir los posibles beneficios del negocio entre los propietarios de los recursos. A estos repartos les llamamos **dividendos**.

En definitiva, estaremos detallando un **plan de inversiones** donde especificaremos el porcentaje de amortización que deseamos aplicar a cada una de estas inversiones para discernir cómo las vamos a financiar. En este plan, debere-

mos establecer las debidas provisiones anuales de la cuenta de explotación, el plan de tesorería y el balance, motivando las cantidades de cada uno de los apartados.

Amortización

La amortización es una disminución o extinción gradual y/o porcentual de cualquier deuda durante un periodo de tiempo. Por ejemplo, cuando compramos un ordenador, normalmente, su coste se distribuye contablemente de forma lineal durante 4 años. Diremos que se amortiza en cuatro años (600 € a 150 € año durante 4 años).

Tendremos que indicar cómo vamos a cobrar y a pagar, según la facturación y los gastos de los distintos productos y servicios. Al final, el estudio económico financiero deberá informar, mínimamente, sobre los siguientes aspectos:

- Inversión inicial.
- Financiación.
- Cobros a clientes y pagos a proveedores.
- Presupuesto de tesorería.
- Previsión de resultados.
- Balance de situación.
- Punto de equilibrio.
- Rentabilidad.

9.1. Plan de inversión inicial

Mediante este plan, realizaremos una cuantificación de todas las inversiones que tenemos que realizar, tanto en activo⁴ fijo⁵ como en circulante⁶, dentro de un espacio temporal determinado. Mediante estos fondos y su amortización anual generaremos los fondos de nuestra inversión.

Estos fondos de inversión los podemos dividir en dos partes: inmovilizado material y activo circulante.

1) **Inmovilizado material.** Abarcará todos los activos tangibles de la empresa, muebles o inmuebles, que permanezcan en la empresa más allá de un año contable. Dentro del inmovilizado material distinguimos los siguientes grupos:

- a) Terrenos y bienes naturales.
- b) Construcciones.
- c) Instalaciones técnicas.
- d) Maquinaria y utillaje.
- e) Otras instalaciones.
- f) Mobiliario.
- g) Equipos para procesos de información.
- h) Elementos de transporte.
- i) Otro inmovilizado material.

⁽⁴⁾ Los activos son el conjunto de bienes tangibles (materiales) e intangibles (inmateriales) que posee una empresa.

⁽⁵⁾ Activos que no varían durante el ciclo de explotación de una empresa o durante un año fiscal. Un ejemplo de activo fijo será el edificio donde resida nuestra empresa porque perdurará en la misma más allá de lo que será un año contable.

⁽⁶⁾ Activo convertible a efectivo o que generalmente se espera convertir en efectivo dentro del año contable o del ciclo de explotación de la empresa.

2) **Activo circulante.** Durante el año en curso hemos podido adquirir a terceros, construir, generar o estar en fase de realización de cualquier elemento del inmovilizado material pero todavía no lo tenemos en condiciones de funcionamiento porque aún lo estamos instalando, montando, probando, etc., y en ese intervalo de tiempo no tiene sentido hablar de amortización. Los elementos que reúnen esas características formarán parte del inmovilizado en curso. Dentro del activo circulante incluiremos conceptos como:

- a) La tesorería.
- b) Las cuentas a cobrar.
- c) Las cuentas a pagar.
- d) Las existencias.

9.2. Plan de financiación

Aquí detallaremos los recursos permanentes o duraderos que preveamos obtener y que tengan algún grado de liquidez. Los podemos dividir en tres apartados: **recursos propios, subvenciones y recursos ajenos.**

1) **Recursos propios.** Serán todas las aportaciones que realizamos los socios y accionistas, también llamado **capital social.** Los recursos propios se distinguen por:

- a) No pueden ser exigidos por terceras personas.
- b) Tienen un coste variable.

2) **Subvenciones.** Serán todas las aportaciones que realizan personas (físicas o jurídicas) ajenas a la empresa y que nos exigen que las devolvamos. Normalmente, las subvenciones están ligadas a organismos públicos.

3) **Recursos ajenos.** Serán todas las aportaciones que realizan terceras personas y que nos exigen una devolución en una serie de fechas. Evidentemente, por la obtención de estos fondos nos veremos obligados a pagar un interés más una prima de riesgo. Estos recursos los podemos dividir en:

- a) A corto plazo. Duración inferior o igual a 12 meses.
- b) A medio y largo plazo. Duración superior a 12 meses.

9.3. Cobro a clientes y pago a proveedores

Uno de los factores que nos ayudará a gestionar óptimamente nuestra empresa será la correcta fijación de cuándo vamos a pagar a nuestros proveedores y cuándo vamos a cobrar de nuestros clientes, es decir, el **plazo de cobro a clientes** y el **plazo de pago a proveedores.** Si jugamos bien con estos plazos dispondremos de liquidez para el día a día de nuestra empresa. Mediante estos plazos controlaremos el dinero que entra y sale de nuestra caja, por eso es

muy importante tener muy optimizado el periodo medio de pago y el periodo medio de cobro para que los desajustes no nos aboquen a entrar en un déficit de liquidez:

- Definiremos el periodo medio de cobro como el tiempo medio que tardamos en cobrar de nuestros clientes.
- Definiremos el periodo medio de pago como el tiempo medio que tardamos en pagar a nuestros proveedores.

9.4. Tesorería

Para comprobar la liquidez de la empresa y las necesidades de financiación que podemos tener a corto plazo nos fijaremos en la diferencia entre cobros y pagos. Mediante el presupuesto anual estimaremos las necesidades anuales que podamos tener, estas variarán en función del sector de actividad en el que nos encontremos.

Una buena **gestión de tesorería** nos permitirá ajustar correctamente las necesidades de fondos a lo largo del tiempo, pudiendo saber cuánto dinero nos hará falta y en qué momento, lo que repercutirá favorablemente en la liquidez de nuestra empresa.

9.5. La cuenta de resultados

No podemos perfilar un plan financiero completo sin confeccionar primero una previsión de la cuenta de resultados, es decir, cómo creemos que evolucionarán nuestras cuentas a corto, medio y largo plazo: qué gastos y costes vamos a tener, qué ingresos vamos a percibir, qué beneficios o pérdidas prevemos generar, etc. Para definir correctamente esta previsión de la **cuenta de resultados** deberemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- La previsión de ventas e ingresos.
- La previsión de gastos directos de previsión.
- La previsión de gastos de estructura.
- La previsión de gastos financieros.
- La previsión de amortizaciones.
- La previsión del impuesto sobre sociedades.

Es evidente que para realizar un plan de producción tendremos que prever correctamente las ventas que vamos a realizar. Si a priori estimamos las ventas, tanto en valor total como en cantidad de producto o servicio, podremos realizar una correcta asignación de recursos, tanto humanos como materiales,

para la producción o para la prestación del servicio. Por lo tanto, una vez hayamos estimado las ventas estaremos preparados para elaborar un programa de producción ajustado que marcará el volumen de producción preciso.

Si estamos elaborando productos tangibles deberemos tener en cuenta las existencias iniciales de que disponemos en nuestro almacén, así como las existencias finales que nos quedarán en el mismo, después de las ventas, intentando minimizar al máximo el stock, para disminuir los costes de almacenamiento.

En nuestro ejemplo de "Publicación especializada para tabletas y dispositivos móviles", nuestro plan de producción vendrá determinado por el planillo del número que vamos a elaborar, dejando más o menos "nevera"⁷ en función de las previsiones que tengamos. Una estimación de los números que vamos a vender más los ingresos que vamos a tener por publicidad u otros conceptos, nos marcará muy claramente la cantidad de artículos, infografías u otros elementos comunicativos que podemos encargar fuera de la empresa, teniendo siempre en cuenta los costes de producción y de funcionamiento de nuestra empresa.

⁽⁷⁾En periodismo definimos nevera como aquellas noticias o informaciones que podemos publicar en cualquier momento en el tiempo, porque su contenido no va en función de la actualidad. Por ejemplo un informe sobre la reproducción de los anfibios del cono sur.

9.6. Balance de situación

Hemos estado hablando del balance de resultados que nos definirá el estado de nuestra empresa al final de un ejercicio, pues bien, si lo que queremos saber es el estado económico y financiero de la misma en un momento determinado del ejercicio, estaremos hablando del **balance de situación**, es como una imagen fotográfica de la empresa en un momento en concreto. Pasemos a ver qué apartados componen este balance:

- **Activo.** Nos mostrará todo lo que nuestra empresa posee. Si estos recursos permanecen más allá de un ejercicio contable (edificios, ordenadores, etc.) estaremos hablando de **activo fijo**, si permanece menos de un ejercicio contable, estaremos hablando de **activo circulante**. El activo será el resultado de la aplicación de las fuentes de financiación.
- **Pasivo.** Nos mostrará todo lo que nuestra empresa debe, es decir, las fuentes de financiación de que disponemos. Estas pueden venir de los socios o propietarios de la empresa, de beneficios que todavía no hemos repartido, a lo que denominaremos fondos propios, o de terceras personas, fondos ajenos. La ventaja de los fondos propios es que no son exigibles y, por lo tanto, no tenemos que devolverlos, mientras que los fondos ajenos sí que los tenemos que devolver, por lo tanto, son exigibles. Si tenemos que devolverlos en menos de un año estaremos hablando de exigible a corto plazo, mientras que si su devolución es un plazo superior a un año estaremos hablando de exigible a largo plazo.

El conjunto de los fondos propios y los fondos ajenos a largo plazo son una fuente de financiación dilatada en el tiempo, por ello se les llama **recursos permanentes**.

9.7. Punto de equilibrio

Cuando nos encontramos con que los costes y los ingresos son iguales, estamos en el **punto de equilibrio**, es decir, no hay ni beneficios ni pérdidas.

Es muy importante definirlo en nuestro plan de negocio, ya que en ese punto sabremos cuál es el volumen de ventas a partir del cual obtendremos beneficios.

Para calcularlo nos fijaremos en la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio} &= \text{ingresos totales} - \text{costes totales} = 0 \\ \text{Ingresos totales} &= \text{costes totales} \end{aligned}$$

A la hora de gestionar los costes totales, debemos tener en cuenta los costes fijos que tenemos inherentes a nuestra empresa, independientemente de la actividad que realicemos, y los costes variables que dependen del funcionamiento diario de la misma y que varían en función de las ventas que podamos tener.

$$\text{Costes totales} = \text{costes fijos} + \text{costes variables}$$

9.8. Rentabilidad

Para definir la rentabilidad de una empresa emplearemos lo que denominamos **ratios**. Una ratio mide la relación que existe entre dos conceptos o magnitudes. Consecuentemente, en el momento de elaborar el plan de negocio de nuestra empresa deberemos establecer y calcular las ratios financieras que nos indiquen la rentabilidad esperada de nuestro proyecto empresarial. Veamos cuáles son los más comunes:

- **VAN**. Valor neto actual. Nos calculará el valor neto de nuestra inversión a partir de una serie de pagos e ingresos futuros y una tasa de descuento. Mediante el VAN sabremos el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. El método consiste en descontar al momento actual todos los futuros flujos de caja del proyecto mediante una tasa.

Como hemos visto, para calcular el VAN debemos aplicar una tasa. Esta tasa será un tipo de interés, el interés mínimo por el que estamos dispuestos a invertir nuestro capital, lo que dejamos de obtener por invertir este dinero en nuestro proyecto en vez de en otro. Normalmente se utilizan como tasa de

interés la inflación o un tipo de interés sin riesgo más una prima de riesgo. Normalmente la tasa de interés tendrá valores distintos en función del periodo analizado.

La fórmula matemática para el VAN es la siguiente:

$$VAN = -C_0 \sum_{i=1}^n \frac{Valores_i}{(1+tasa)^i}$$

C_0 corresponde al desembolso inicial de caja y los **valores_i** son los flujos de caja netos anuales. Para calcular el VAN necesitaremos saber todos los cobros y pagos anuales y en los años que vamos a analizarlo. La diferencia entre estos nos determinará si debemos o no invertir. Luego si:

$VAN > 0$ es favorable, porque la inversión incrementará la riqueza de nuestra empresa.

$VAN < 0$ es desfavorable, porque la inversión disminuirá la riqueza de nuestra empresa.

$VAN = 0$ es indiferente.

- **TIR.** Tasa interna de rentabilidad. Esta tasa nos iguala la inversión inicial a los flujos futuros provenientes de dicha inversión. Hace que el VAN sea igual a cero. Esto es, la rentabilidad porcentual que obtenemos por el capital que hemos invertido. Mediante este procedimiento definimos la tasa de interés necesaria para anular la suma de los rendimientos generados en el momento inicial del proyecto.

La fórmula matemática para el TIR es la siguiente:

$$VAN = 0 = -C_0 \sum_{i=1}^n \frac{Valores_i}{(1+tasa)^i}$$

Como vemos, en esta ratio la inversión nos será favorable si el valor es igual o superior al interés mínimo que se desea obtener. Por lo tanto, nos tiene que dar un importe superior a la rentabilidad mínima que deseamos obtener del proyecto.

10. Aspectos jurídicos y fiscales

Llegados a este apartado nos detendremos a examinar todo lo que hace referencia a los aspectos jurídicos y fiscales que nos encontraremos cuando vayamos a constituir la empresa y su actividad diaria de funcionamiento. Analizaremos todos los trámites burocráticos y administrativos necesarios para ponerla en marcha.

A la hora de escoger la forma jurídica de la empresa, es muy importante conocer al detalle todas las posibilidades que tenemos, estudiando concienzudamente todas las ventajas e inconvenientes que nos aporte cada tipología. Deberemos indicar el porqué hemos elegido una en lugar de otra, argumentaremos las razones que nos han llevado a tomar tal decisión y detallaremos las tramitaciones que necesitamos para legalizar nuestra empresa, así como el calendario que debemos seguir.

Uno de los parámetros más importantes a estudiar es todo el apartado fiscal, todo lo referente a impuestos: IRPF, impuesto sobre sociedades, IVA,...

Para que nos sirva como guía, detallaremos los siguientes apartados a tener en cuenta:

- 1) La forma jurídica a adoptar.
- 2) Las obligaciones fiscales.
- 3) Los aspectos laborales.
- 4) Los permisos y documentación necesaria.

10.1. La forma jurídica

Nuestro proyecto empresarial puede adquirir dos formas: **persona física o jurídica**. La persona física o empresario individual es el que organiza los medios de producción para conseguir unos resultados. Los recursos materiales serán propiedad nuestra y deben ser los suficientes para paliar el riesgo en que hagamos incurrir a terceras personas. Cuanto más grande sea la empresa y mayores actividades procese, mayor patrimonio personal deberemos aportar.

Algunos de los atributos que caracterizan al empresario individual son los que siguen:

- La responsabilidad es ilimitada por deudas y compromisos ante terceros, es decir, responderemos con todo nuestro patrimonio ante las deudas de nuestra empresa.

Ved también

Este apartado se puede complementar con la asignatura *Empresa multimedia y periodística* que se imparte en el máster de Periodismo digital y dirección de proyectos de comunicación digital.

- Evidentemente, tiene el derecho a dirigir la empresa o negocio.

La persona jurídica es una organización de un conjunto de personas que realizan funciones propias de la actividad de la empresa. Pueden adoptar diversas formas: sociedad limitada, sociedad anónima, colectiva, cooperativa, etc.

10.2. Las obligaciones fiscales

Crear nuestra empresa nos lleva por una serie de trámites que acabarán con el nacimiento de una sociedad con personalidad propia. Esto conllevará que temporalicemos una serie de trámites fiscales. Aquí veremos cuáles son esos trámites para la puesta en marcha de nuestro negocio. Los más usuales son:

- **Certificación negativa del nombre.** Mediante este trámite intentaremos certificar, en el Registro Mercantil, que no existe ninguna empresa con el mismo nombre que el nuestro
- **Escritura pública.** Este documento aglutina la información sobre la empresa que vamos a constituir.
- **Impuesto de transmisiones patrimoniales (ITP).** Es un impuesto a nivel de comunidad autónoma y grava el trasvase de capital de nuestro patrimonio al de la empresa.
- **Código de identificación fiscal (CIF).** Este trámite lo realizaremos en Hacienda y nos suministrará un código que identifique a nuestra empresa en todos los ámbitos de trabajo (laboral, fiscal y administrativo), será el DNI de nuestra empresa.
- **Registro Mercantil.** En este organismo de la Administración pública inscribiremos nuestra empresa.
- **Declaración censal** de inicio de actividad.
- **Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.** Es un trámite obligatorio como paso previo al inicio de la actividad y a la contratación de trabajadores.
- **Alta en el régimen de autónomos.** Este régimen de la Seguridad Social será obligatorio si iniciamos nuestra empresa por cuenta propia.
- **Alta en el régimen general.** Daremos de alta en este régimen a todos los trabajadores de nuestra empresa que lo hagan por cuenta ajena, esto es, que tengamos contratados como personal. Este trámite lo realizaremos antes de comenzar la relación laboral.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Deberemos hacerlo dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad.
- **Licencia de obras.** Si tenemos que realizar cualquier tipo de obras en el local de la empresa, deberemos realizar este trámite en el ayuntamiento.
- **Licencia de apertura de actividades.** Mediante esta licencia municipal acreditaremos la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que puede serle aplicable.

10.3. Obligaciones laborales

En algún momento de la vida de nuestra sociedad o proyecto empresarial deberemos contratar trabajadores, la relación entre nuestra empresa y estos trabajadores debe quedar bien explicada y detallada. En este apartado, describiremos los dos tipos de contratos existentes: mercantiles y laborales. Veamos las diferencias:

- **Contrato mercantil:**
 - El trabajador será autónomo (cuenta propia).
 - No tendrá derecho a paro en caso de extinción del servicio.
 - La empresa no está obligada a cotizar a la Seguridad Social.
 - Los gastos derivados de su actividad laboral podrá desgravárselos.
 - Está regido por el Código civil.
 - Interpretado por los Juzgados de Primera Instancia.
 - Podrá trabajar en varias empresas a la vez.
 - Libertad de horarios.
 - Podrá darse de baja en cualquier momento.
- **Contrato laboral:**
 - Trabajará como empleado de la empresa.
 - Tendrá derecho a percibir el paro, siempre que cumpla las condiciones requeridas para ello.
 - La empresa está obligada a cotizar a la Seguridad Social.
 - Un empleado no puede desgravar los gastos derivados de su trabajo o actividad.
 - Está regido por el Estatuto de los trabajadores.
 - Interpretado por los Juzgados de lo social.
 - Depende del contrato laboral.
 - Horario pactado.
 - Necesita un periodo de preaviso antes de su cancelación.

10.4. Permisos y licencias

Para no perdernos en la burocracia será bueno que realicemos un listado detallado de todos los permisos, licencias y documentación oficial que precisemos para llevar a cabo el desarrollo de nuestra actividad empresarial.

11. Plan de viabilidad

Para realizar el **plan de viabilidad** de la empresa crearemos un documento resumen de todo el plan de negocio, que nos permita, como emprendedores, evaluar la rentabilidad de nuestro futuro negocio. Para llevar a cabo tal documento, analizaremos las inversiones que vayamos a realizar, así como los gastos que nos ocasionará el negocio en el que nos vamos a embarcar y, por supuesto, los ingresos que prevemos que vamos a obtener.

Siempre es recomendable la elaboración del plan, antes de la puesta en marcha del negocio, de nuestro proyecto empresarial, de manera que nos permita evaluar, estudiar y concretar todos los aspectos concernientes a dicho negocio.

Para elaborar el plan de viabilidad deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La localización del negocio. Es importante y estratégico dónde nos vamos a ubicar, en función de nuestro negocio deberemos estar más o menos céntricos en una ciudad o no. Depende de lo que vayamos a desarrollar. Si tenemos en cuenta nuestro objetivo primordial de desarrollar un servicio de contenido digital puede ser menos trascendental nuestra ubicación, ya que todo va a ser vehiculado por la Red.
- Las inversiones iniciales a acometer. Tales como alquiler o compra del local, obras a realizar, mobiliario, equipos informáticos, etc.
- La financiación de las inversiones anteriores. Financiación bancaria, aportaciones de capital de los socios, etc.
- El personal que emplearemos en nuestra empresa.
- Gastos periódicos y/o mensuales de nuestro proyecto. Luz, agua, basuras, teléfonos, conexión a Internet, publicidad, comunicación, etc.
- El margen sobre ventas que queremos estipular, porque no nos olvidemos que el objetivo final de nuestra empresa es obtener beneficios.
- Las ventas estimadas que preveamos realizar.

En definitiva, este plan de viabilidad agrupará todos los aspectos que hemos ido viendo en este primer módulo, definiendo un documento resumen, donde desarrollaremos todo nuestro proyecto empresarial, concretando todas las actividades con sus correspondientes presupuestos.

Mediante este plan de viabilidad analizaremos la rentabilidad económica de nuestro proyecto empresarial, estimaremos la facturación que necesitaremos, por lo menos, durante los tres primeros ejercicios contables para certificar la viabilidad de nuestro proyecto. Recogeremos de forma ordenada y coherente los objetivos y estrategias que pensamos realizar en la empresa que pretendemos crear. Incluiremos todas las actividades a desarrollar, así como la planificación de los medios necesarios para llevarla a buen puerto.

No debemos soslayar la importancia de la elaboración de un buen plan de viabilidad, ya que es de gran importancia para la puesta en marcha de nuestra idea de negocio o de nuestro servicio. Este plan nos ayudará en el plan económico de nuestra idea empresarial y, al mismo tiempo, permitirá que otras instituciones (entidades financieras, Administración, futuros inversores, etc.) evalúen y apuesten por nuestro proyecto empresarial, por nuestra idea, por nuestro sueño.

Anexo

Constitución de la empresa

Empresario individual	
Definición	Persona física que ejercita habitualmente y en nombre propio una actividad profesional o empresarial.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Tener capacidad legal para el ejercicio habitual del comercio. • Mayor de edad. • Libre disposición de sus bienes.
Trámites	Documento nacional de identidad, sin ningún trámite específico.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad de trámites. • No requiere un proceso previo de constitución. • No se exige capital mínimo. • Gastos de puesta en marcha: régimen de autónomos de la Seguridad Social. • Simplificación contable y fiscal. • Los beneficios de la empresa se declaran en el IRPF.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad ilimitada y personal frente a las deudas de la empresa. Responde frente a los acreedores con todos sus bienes presentes y futuros. • Desventajas fiscales frente a las sociedades cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por encima del 35% (30% en empresas de reducida dimensión).

Sociedad civil	
Definición	Contrato por el cual dos o más personas se comprometen a poner en común bienes, dinero o trabajo para realizar negocios y repartir ganancias. Se exige que los pactos sean públicos para que tenga personalidad jurídica.
Requisitos	Mínimo dos socios, siendo necesario para efectuar el contrato civil el consentimiento de las partes, sin ninguna formalidad específica, excepto si aportan bienes inmuebles, en cuyo caso es necesario inventariarlos y unirlos en la escritura pública.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • DNI de los promotores. • Contrato público o privado de constitución. • CIF de los promotores de la sociedad. • Liquidación del ITP sobre aportación de bienes al tipo del 1%.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad de trámites de constitución.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Socios responden mancomunadamente y subsidiariamente frente a terceros. • Desventajas fiscales frente a las sociedades cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por encima del 35% (30% en empresas de reducida dimensión).

Comunidad de bienes	
Definición	Son formadas por varias personas que ostentan la propiedad y titularidad de una cosa o derecho indiviso. Capital compuesto por las aportaciones de los socios. Carece de personalidad jurídica.

Comunidad de bienes	
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo dos comuneros. • No precisa escritura pública, ni inscripción en el Registro Mercantil, salvo aportación de inmuebles.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • DNI de promotores. • Contrato público o privado de constitución. • CIF propio de la comunidad de bienes. • Liquidación del ITP sobre aportación de bienes al tipo del 1%.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad de trámites. • No se exige capital mínimo. • Fácil disolución.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad ilimitada y personal. • Carencia de personalidad jurídica. • Excluida de algunas ayudas y subvenciones. • Desventajas fiscales frente a las sociedades, cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por encima del 35% (30% en empresas de reducida dimensión).

Sociedad anónima	
Definición	Sociedad mercantil de tipo capitalista en la que el capital social está dividido en acciones que pueden ser transmisibles libremente y donde los socios no responden personalmente de las deudas sociales.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • No se establece número máximo ni mínimo de socios. Pueden constituirse con un único socio. • Capital mínimo de 60.101,21 euros, suscrito totalmente y desembolsado al menos en un 25% del valor nominal de las acciones; el resto, en un plazo máximo de 5 años.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura pública. • Inscripción en el Registro Mercantil. • Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. • Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036).
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución desde una sola persona. • La responsabilidad de las deudas frente a terceros es limitada al capital aportado. • Fiscalmente interesa tributar como sociedad siempre que el beneficio sea superior a 45.000 euros. • Las sociedades tributan entre un 30% y un 35%.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • El impuesto sobre sociedades es más elevado que otras formas jurídicas, como las cooperativas.

Sociedad limitada	
Definición	Sociedad mercantil de tipo capitalista donde el capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones y cuyos socios no tienen que responder de las deudas sociales derivadas de la actividad empresarial.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • No se establece número máximo ni mínimo de socios. Pueden constituirse con un único socio. • Capital mínimo de 3.005,06 euros, suscrito y totalmente desembolsado.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura pública. • Inscripción en el Registro Mercantil. • Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. • Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036).

Sociedad limitada	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución desde una sola persona. • La responsabilidad de las deudas frente a terceros es limitada al capital aportado. • Capital mínimo de 3.005,06 euros. • Participaciones limitadas, con lo que la entrada en la sociedad también lo es. • Fiscalmente interesa tributar como sociedad siempre que el beneficio sea superior a 45.000 euros. • Las sociedades tributan entre un 30% y un 35%.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Impuesto sobre sociedades más elevado que en otras formas jurídicas, como las cooperativas. • Las participaciones son indivisibles, acumulables y no pueden incorporarse a títulos negociables. • No existe libertad de transmisión de las participaciones.

Sociedad colectiva	
Definición	Sociedad en que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, constituyen un patrimonio común y persiguen un fin común para generar ganancias a repartir.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Dos o más socios. • La sociedad gira bajo el nombre de todos o de uno de los socios añadiendo "... y compañía". • Los socios industriales aportan trabajo, servicio o actividad y los socios capitalistas aportan dinero.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura pública. • Inscripción en el Registro Mercantil. • Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. • Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036).
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad poco habitual cuyo principio es la comunidad de trabajo. Es una sociedad mercantil basada en la mutua confianza de los socios.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad ilimitada y personal frente a las deudas de la empresa. Todos los socios responden solidariamente. • Desventajas fiscales frente a las sociedades cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por encima del 35% (30% en empresas de reducida dimensión).

Sociedad comanditaria simple	
Definición	Sociedad mercantil constituida según las prescripciones del Código de Comercio, con una base mixta: personalista y capitalista.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Dos o más socios. • La sociedad gira bajo el nombre de todos o de uno de los socios añadiendo "... y compañía". • Los socios colectivos responden ilimitadamente de las deudas y gestionan la sociedad. • Los socios comanditarios responden ilimitadamente con sus aportaciones y no intervienen en la gestión.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura pública. • Inscripción en el Registro Mercantil. • Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. • Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036).

Sociedad comanditaria simple

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la necesidad de capital de una sociedad personalista, cubierta por personas que no quieren asumir más responsabilidad que su aportación y a la vez se despreocupan de la gestión de la misma. • Los socios colectivos reciben una aportación de capital sin perder el control de la sociedad.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Forma social raramente utilizada debido a la dificultad de existencia de socios con derechos y deberes diferentes.

Sociedad cooperativa

Definición	Sociedades formadas por personas que tienen intereses socioeconómicos comunes, para cuya satisfacción realizan actividades empresariales imputando a los socios los resultados obtenidos una vez atendidos los fondos comunitarios.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Capital social mínimo fijado en estatutos dividido en aportaciones nominativas de los socios. • Límite por socio del 25%.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura pública. • Inscripción en el Registro Administrativo de Cooperativas. • Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%, salvo cooperativas fiscalmente protegidas. • Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036).
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad de carácter social. • La responsabilidad de las deudas generadas a terceros es limitada. • Libre adhesión y baja voluntaria de socios. • Tributan en el impuesto sobre sociedades a un tipo más bajo que las S. L. y S. A. • Es favorecida y potenciada por las ayudas, ejemplo: exención ITP.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita un mínimo de tres socios trabajadores para su constitución. • La gestión es difícil y ha de estar bien organizada.

Sociedad comanditaria por acciones

Definición	Es una sociedad intermedia entre la sociedad comanditaria y la sociedad anónima. Se diferencia de la sociedad comanditaria en que su capital está dividido en acciones.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Capital mínimo de 60.101,21 euros totalmente suscrito y desembolsado en un 25%. • Los socios colectivos responden ilimitadamente de las deudas y gestionan la sociedad. • Los socios comanditarios responden limitadamente con sus aportaciones y no intervienen en la gestión. • La condición de socio colectivo es inherente a la de administrador.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura pública. • Inscripción en el Registro Mercantil. • Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. • Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036).
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la necesidad de capital de una sociedad personalista, cubierta por personas que no quieren asumir más responsabilidad que su aportación y a la vez se despreocupan de la gestión de la misma. • Los socios colectivos reciben una aportación de capital sin perder el control de la sociedad.

Sociedad comanditaria por acciones

Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Forma social raramente utilizada debido a la dificultad de existencia de socios con derechos y deberes diferentes.
-----------------------	--

Sociedad anónima laboral

Definición	Sociedad anónima en la que al menos el 50,01% del capital social pertenece a los trabajadores, que le prestan su servicio de forma retributiva, personal, directa, por tiempo indefinido y a jornada completa.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 socios. • Capital dividido en acciones nominativas. • Capital mínimo 60.101,21 euros, suscrito totalmente y desembolsado al menos en un 25% del valor nominal de cada acción. • Las acciones pueden ser de clase laboral o general. • Límite por socio de 1/3 del capital social. • Obligación de construir un fondo especial de reserva (10% del beneficio líquido de cada ejercicio).
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura pública. • Inscripción en el Registro Mercantil y registro administrativo de sociedades laborales. • Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036).

Sociedad limitada laboral

Definición	Sociedad de responsabilidad limitada donde la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores, que le prestan su servicio de forma retributiva, personal, directa, por tiempo indefinido y a jornada completa.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 socios. • Capital dividido en acciones nominativas. • Capital mínimo de 3.005,06 euros, totalmente suscrito y desembolsado, al menos el 51% en poder de los trabajadores. • Las acciones pueden ser de clase laboral o general. • Límite por socio 1/3 del capital social. • Obligación de construir un fondo especial de reserva (10% del beneficio líquido de cada ejercicio).
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura pública. • Inscripción en el Registro Mercantil y Registro Administrativo de Sociedades Laborales. • Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036).

Fuente: extraído de José A. Almuquera (2003). *Plan de Negocio* (pág. 42-48). ESINE - Centro de Estudios Técnicos Empresariales.

