Opositando

Procesos de Gestión Administrativa

Volumen práctico

30 de octubre de 2026

Síguenos en Instagram y entérate de nuestras últimas actualizaciones:

opositando.shop

Índice

1. Bloque 1: Diseño organizativo, creación y puesta en marcha de empresas 1
   - 1.1 Ejercicio 1 1
   - 1.2 Ejercicio 2 8
   - 1.3 Ejercicio 3 15
   - 1.4 Ejercicio 4 19
   - 1.5 Ejercicio 5 27
   - 1.6 Ejercicio 6 33
   - 1.7 Ejercicio 7 41
   - 1.8 Ejercicio 8 47
   - 1.9 Ejercicio 9 53
   - 1.10 Ejercicio 10 60
2. Bloque 2: Gestión de comunicaciones, correspondencia, documentación y archivo empresarial 64
   - 2.1 Ejercicio 11 64
   - 2.2 Ejercicio 12 69
   - 2.3 Ejercicio 13 75
   - 2.4 Ejercicio 14 79
   - 2.5 Ejercicio 15 85
   - 2.6 Ejercicio 16 92
   - 2.7 Ejercicio 17 99
   - 2.8 Ejercicio 18 104
   - 2.9 Ejercicio 19 112
   - 2.10 Ejercicio 20 117
3. Bloque 3: Planificación de compras, aprovisionamiento, almacén e inventarios . . 122
   - 3.1 Ejercicio 21 122
   - 3.2 Ejercicio 22 133
   - 3.3 Ejercicio 23 137
   - 3.4 Ejercicio 24 143
   - 3.5 Ejercicio 25 150
   - 3.6 Ejercicio 26 154
   - 3.7 Ejercicio 27 159
   - 3.8 Ejercicio 28 166
   - 3.9 Ejercicio 29 173
   - 3.10 Ejercicio 30 179

4. Bloque 4: Resolución de operaciones de compraventa, facturación, medios de pago e impuestos indirectos . . . 188
4.1 Ejercicio 31 . . . 188
4.2 Ejercicio 32 . . . 191
4.3 Ejercicio 33 . . . 195
4.4 Ejercicio 34 . . . 203
4.5 Ejercicio 35 . . . 207
4.6 Ejercicio 36 . . . 211
4.7 Ejercicio 37 . . . 218
4.8 Ejercicio 38 . . . 223
4.9 Ejercicio 39 . . . 229
4.10 Ejercicio 40 . . . 237
5. Bloque 5: Aplicación de técnicas comerciales, marketing, ventas y atención al cliente 241
5.1 Ejercicio 41 . . . 241
5.2 Ejercicio 42 . . . 246
5.3 Ejercicio 43 . . . 255
5.4 Ejercicio 44 . . . 258
5.5 Ejercicio 45 . . . 266
5.6 Ejercicio 46 . . . 273
5.7 Ejercicio 47 . . . 276
5.8 Ejercicio 48 . . . 282
5.9 Ejercicio 49 . . . 288
5.10 Ejercicio 50 . . . 294
6. Bloque 6: Gestión de contratación, relaciones laborales, nóminas y Seguridad Social 300
6.1 Ejercicio 51 . . . 300
6.2 Ejercicio 52 . . . 308
6.3 Ejercicio 53 . . . 312
6.4 Ejercicio 54 . . . 315
6.5 Ejercicio 55 . . . 321
6.6 Ejercicio 56 . . . 326
6.7 Ejercicio 57 . . . 334
6.8 Ejercicio 58 . . . 341
6.9 Ejercicio 59 . . . 347
6.10 Ejercicio 60 . . . 354
7. Bloque 7: Aplicación del Derecho administrativo y gestión de procedimientos en la Administración pública . . . 361
7.1 Ejercicio 61 . . . 361
7.2 Ejercicio 62 . . . 365
7.3 Ejercicio 63 . . . 369
7.4 Ejercicio 64 . . . 377
7.5 Ejercicio 65 . . . 381
7.6 Ejercicio 66 . . . 388
7.7 Ejercicio 67 . . . 395

7.8 Ejercicio 68 . . . 400
7.9 Ejercicio 69 . . . 405
7.10 Ejercicio 70 . . . 412
8. Bloque 8: Configuración, administración y protección de sistemas informáticos y redes . . . 419
8.1 Ejercicio 71 . . . 419
8.2 Ejercicio 72 . . . 426
8.3 Ejercicio 73 . . . 434
8.4 Ejercicio 74 . . . 437
8.5 Ejercicio 75 . . . 444
8.6 Ejercicio 76 . . . 453
8.7 Ejercicio 77 . . . 458
8.8 Ejercicio 78 . . . 465
8.9 Ejercicio 79 . . . 475
8.10 Ejercicio 80 . . . 480
9. Bloque 9: Elaboración y tratamiento de documentos mediante aplicaciones ofimáticas y de gestión de datos . . . 485
9.1 Ejercicio 81 . . . 485
9.2 Ejercicio 82 . . . 493
9.3 Ejercicio 83 . . . 498
9.4 Ejercicio 84 . . . 504
9.5 Ejercicio 85 . . . 513
9.6 Ejercicio 86 . . . 516
9.7 Ejercicio 87 . . . 525
9.8 Ejercicio 88 . . . 531
9.9 Ejercicio 89 . . . 534
9.10 Ejercicio 90 . . . 541
10. Bloque 10: Gestión administrativa, contratación, costes y seguros en operaciones de transporte . . . 550
10.1 Ejercicio 91 . . . 550
10.2 Ejercicio 92 . . . 557
10.3 Ejercicio 93 . . . 564
10.4 Ejercicio 94 . . . 572
10.5 Ejercicio 95 . . . 575
10.6 Ejercicio 96 . . . 578
10.7 Ejercicio 97 . . . 586
10.8 Ejercicio 98 . . . 590
10.9 Ejercicio 99 . . . 599
10.10 Ejercicio 100 . . . 607

1. Bloque 1: Diseño organizativo, creación y puesta en marcha de empresas

1.1 Ejercicio 1

Una sociedad limitada abre una tienda de reparación de equipos informáticos con dos trabajadores.

- Distinga los trámites previos de los posteriores a la escritura de constitución.
- Identifique las actuaciones censales y fiscales iniciales exigibles.
- Indique los trámites laborales necesarios antes de la incorporación de los trabajadores.
- Explique la relación entre inscripción empresarial, afiliación y alta en Seguridad Social.

Solución

Paso 1: Identificación y estrategia

El supuesto combina materias de **constitución de empresas**, **obligaciones censales y tributarias iniciales** y **gestión laboral y de Seguridad Social**. La forma jurídica es una **sociedad de responsabilidad limitada**, por lo que no basta con tratar la apertura de una tienda como si fuese la actividad de un empresario individual: hay que diferenciar la creación de la persona jurídica de la puesta efectiva en marcha de la actividad.

Se pide resolver cuatro cuestiones que conviene abordar separando tres planos:

- El plano **mercantil-societario**, relativo a la constitución de la sociedad limitada y su inscripción registral.
- El plano **fiscal y censal**, relativo a la obtención del NIF, la declaración de comienzo de actividad, el IVA, el Impuesto sobre Actividades Económicas y las obligaciones tributarias derivadas de tener trabajadores.
- El plano **laboral y de Seguridad Social**, relativo a la inscripción de la empresa, el código de cuenta de cotización, la afiliación y el alta de los dos trabajadores, además de las exigencias preventivas y de apertura del centro de trabajo.

La estrategia adecuada en un examen es ordenar los trámites según su función y momento temporal. Primero se identifica qué debe hacerse para otorgar la escritura; después, qué se realiza tras ella y antes o al inicio de la actividad; finalmente, se distingue con precisión entre los actos de Seguridad Social referidos a la empresa y los referidos a cada trabajador.

Paso 2: Resolución razonada

Trámites anteriores y posteriores a la escritura de constitución

La sociedad limitada adquiere personalidad jurídica plena con su **inscripción en el Registro Mercantil**. Sin embargo, antes de esa inscripción debe otorgarse la escritura pública de constitución ante notario. Por ello, hay que distinguir entre actuaciones preparatorias de la escritura y actuaciones posteriores.

Antes del otorgamiento de la escritura, los socios promotores deben realizar, como regla general, las siguientes actuaciones:

- Solicitar al Registro Mercantil Central la **certificación negativa de denominación social**. Esta certificación acredita que no existe otra sociedad inscrita con la misma denominación y permite reservar el nombre elegido.
- Elaborar los **estatutos sociales**, que se incorporarán a la escritura. Deben contener, entre otros extremos, la denominación, el objeto social, el domicilio, el capital social, las participaciones, las reglas de administración y el régimen de adopción de acuerdos.
- Aportar el capital social. En una sociedad limitada, el capital debe estar íntegramente asumido y desembolsado en el momento de la constitución. Si la aportación es dineraria, normalmente se acredita mediante certificado bancario de ingreso a nombre de la sociedad en formación; también puede efectuarse la entrega al notario en los términos legalmente admitidos. Si hubiera aportaciones no dinerarias, habrían de describirse y valorarse en la escritura, respondiendo los socios de la realidad de la aportación y de la valoración atribuida.
- Determinar quiénes serán los socios fundadores y el sistema de administración: administrador único, varios administradores solidarios o mancomunados, o consejo de administración. Debe aceptarse el cargo de administrador, bien en la propia escritura o posteriormente en forma válida.

Una vez reunidos estos elementos, se otorga la **escritura pública de constitución** ante notario. En ella constan la identidad de los socios, su voluntad de constituir la sociedad, las aportaciones, los estatutos y la identidad de los administradores iniciales.

Después de la escritura, y para completar la constitución y hacer posible el funcionamiento ordinario, procede realizar las actuaciones siguientes:

- Solicitar el **NIF provisional** de la sociedad ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria. Es necesario para operar fiscalmente mientras se completa la inscripción registral.
- Presentar la declaración censal de alta y de inicio de actividad mediante el **modelo 036**. La declaración debe presentarse antes del inicio efectivo de la actividad, de la realización de operaciones o del nacimiento de obligaciones de retener, según cuál sea el hecho que se produzca primero.
- Inscribir la escritura en el **Registro Mercantil Provincial** correspondiente al domicilio social. La inscripción dota a la sociedad de personalidad jurídica plena y permite la publicidad registral de sus datos esenciales.

- Solicitar el **NIF definitivo**, comunicando a la AEAT los datos de inscripción registral y, en su caso, cualquier modificación de los datos inicialmente declarados.
- Tramitar las autorizaciones administrativas necesarias para el local. En una tienda de reparación de equipos informáticos deben comprobarse las exigencias municipales aplicables: licencia, declaración responsable o comunicación previa de apertura o actividad, según la normativa autonómica y la ordenanza municipal correspondiente. También deben cumplirse las exigencias urbanísticas, de seguridad, accesibilidad, residuos y, si procediera, ambientales.

La constitución de sociedades está exenta de la modalidad de operaciones societarias del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. Por tanto, no debe confundirse la existencia de escritura pública con la obligación de pagar un impuesto por constituir la sociedad: actualmente la operación está exenta. Ello no elimina las restantes obligaciones registrales, censales y fiscales.

También es posible utilizar el sistema de tramitación telemática mediante el Documento Único Electrónico y los Puntos de Atención al Emprendedor. Este sistema simplifica y coordina trámites, pero no suprime los requisitos materiales: continúan siendo necesarios los datos societarios, fiscales, laborales y de Seguridad Social exigibles.

Actuaciones censales y fiscales iniciales

La actuación central es la presentación del **modelo 036**, declaración censal de alta, modificación y baja en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. La sociedad limitada está obligada a utilizar este modelo; el modelo 037 simplificado dejó de utilizarse.

Mediante la declaración censal inicial se comunica a la AEAT, entre otros datos:

- La identificación de la sociedad y la solicitud del NIF provisional, si todavía no se ha obtenido.
- El domicilio fiscal y, si es distinto, el lugar desde el que se desarrolla la gestión administrativa o la dirección efectiva.
- La fecha prevista de inicio de la actividad económica.
- La actividad de reparación de equipos informáticos, con su clasificación en el epígrafe correspondiente del Impuesto sobre Actividades Económicas.
- La condición de empresario o profesional a efectos del IVA y el régimen aplicable.
- Las obligaciones periódicas de la entidad: declaraciones de IVA, pagos fraccionados o retenciones, cuando procedan, declaración del Impuesto sobre Sociedades y obligaciones informativas.
- La condición de retenedor por satisfacer rendimientos del trabajo a los dos empleados. Esto determina, con carácter general, la obligación de presentar autoliquidaciones periódicas de retenciones e ingresos a cuenta y los resúmenes anuales correspondientes.

Respecto del **IVA**, la reparación de equipos informáticos constituye, con carácter ordinario, una prestación de servicios sujeta y no exenta. La sociedad repercutirá IVA a sus clientes aplicando el tipo general vigente, salvo que una operación concreta tuviera un tratamiento distinto por una norma específica. A la vez, podrá deducir el IVA soportado en bienes y servicios afectos a la actividad si cumple los requisitos legales de deducción.

Desde el comienzo de la actividad deberá expedir facturas cuando proceda, conservarlas y llevar los **libros registro de IVA** exigibles: libro registro de facturas expedidas, libro registro de facturas recibidas, libro registro de bienes de inversión, si los hubiera, y libro registro de determinadas operaciones intracomunitarias cuando se realicen tales operaciones. La presentación de las autoliquidaciones de IVA se efectuará mediante el modelo aplicable en los períodos que correspondan al sujeto pasivo.

En cuanto al **Impuesto sobre Actividades Económicas**, la actividad debe clasificarse en el epígrafe que corresponda. No obstante, una sociedad de nueva creación está exenta del IAE durante los dos primeros períodos impositivos en que ejerza la actividad. Además, con carácter general, las entidades cuyo importe neto de la cifra de negocios sea inferior a un millón de euros también están exentas. La exención no significa que pueda omitirse la correcta identificación censal de la actividad: debe declararse la actividad y su epígrafe en el modelo 036.

La sociedad, por ser contribuyente del **Impuesto sobre Sociedades**, deberá cumplir las obligaciones propias de este impuesto, incluida la presentación anual de la declaración correspondiente. Asimismo, al tener trabajadores, deberá practicar las retenciones de IRPF que procedan sobre sus retribuciones, ingresarlas periódicamente y presentar el resumen anual y los certificados de retenciones.

Trámites laborales antes de la incorporación de los trabajadores

Antes de que los dos trabajadores comiencen a prestar servicios, la empresa debe estar correctamente identificada ante la Tesorería General de la Seguridad Social y debe haberse cumplido el procedimiento de afiliación y alta de cada persona.

El primer trámite es la **inscripción de la empresa en la Seguridad Social**. Esta inscripción se solicita ante la Tesorería General de la Seguridad Social con carácter previo al inicio de la actividad y permite identificar al empresario responsable de las obligaciones de cotización. Como resultado se asigna el primer **Código de Cuenta de Cotización** principal. Si en el futuro existieran centros de trabajo en otras provincias o situaciones que exigieran cuentas específicas, podrían ser necesarios otros códigos de cuenta de cotización.

En el momento de la inscripción empresarial se debe comunicar la entidad que cubrirá las contingencias profesionales y, en su caso, las opciones de colaboración o de gestión que legalmente correspondan. Habitualmente la empresa formaliza la cobertura con una mutua colaboradora con la Seguridad Social, sin perjuicio de las competencias del Instituto Nacional de la Seguridad Social y de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Respecto de cada trabajador, antes del inicio de la prestación laboral deben realizarse dos comprobaciones o actuaciones:

- Si el trabajador no está afiliado previamente a la Seguridad Social, la empresa debe solicitar su **afiliación**. La afiliación asigna un número de Seguridad Social y tiene carácter único y vitalicio.
- Tanto si ya estaba afiliado como si se afilia por primera vez, la empresa debe comunicar su **alta** en el Régimen General antes de que comience a trabajar. El alta vincula temporalmente a ese trabajador con esa empresa, ese código de cuenta de cotización y ese régimen de Seguridad Social.

Estas actuaciones se realizan habitualmente por vía electrónica a través del sistema habilitado por la Tesorería General de la Seguridad Social. No es correcto dar de alta a un trabajador después de que haya comenzado efectivamente a trabajar, salvo supuestos excepcionales expresamente previstos. La regla que debe expresar el opositor es clara: **el alta ha de ser previa al inicio de la prestación de servicios**.

También deben formalizarse los contratos de trabajo, por escrito cuando la modalidad contractual lo exija o cuando cualquiera de las partes lo solicite. La empresa debe comunicar el contenido del contrato al servicio público de empleo en el plazo legalmente establecido, normalmente dentro de los diez días siguientes a su concertación. Este trámite puede efectuarse después de la contratación, pero no debe confundirse con el alta en Seguridad Social, que necesariamente debe ser previa al inicio del trabajo.

Junto con los trámites estrictamente laborales y de Seguridad Social, la empresa debe cumplir sus deberes de **prevención de riesgos laborales** antes de la incorporación efectiva de la plantilla. Debe organizar la actividad preventiva, evaluar los riesgos del puesto de reparación informática y del local, planificar las medidas preventivas, proporcionar información y formación preventiva a los trabajadores, y facilitar los equipos de trabajo y de protección que resulten necesarios. Deben atenderse riesgos como los eléctricos, ergonómicos, de pantallas de visualización, manipulación de cargas, herramientas, orden y limpieza, así como los derivados de productos o residuos electrónicos.

La empresa deberá realizar la **comunicación de apertura del centro de trabajo** a la autoridad laboral en los términos y plazo fijados por la normativa aplicable, con carácter general dentro de los treinta días siguientes a la apertura o reanudación de la actividad. Aunque no siempre sea un trámite previo, debe incluirse en una respuesta completa porque deriva de la apertura del establecimiento y de la existencia de trabajadores.

Asimismo, debe elaborarse y exponerse en lugar visible el **calendario laboral**. No procede afirmar que haya que diligenciar un libro de visitas físico: este instrumento fue sustituido por el Libro de Visitas Electrónico de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Tampoco existe ya una obligación general de legalizar un libro de matrícula de personal como trámite ordinario de inicio.

Relación entre inscripción empresarial, afiliación y alta

Estos tres conceptos se confunden con frecuencia, pero se refieren a sujetos y finalidades diferentes.

La **inscripción empresarial** se refiere a la empresa. Es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce e identifica al empresario que va a emplear trabajadores y le asigna un código de cuenta de cotización. A partir de ese momento, la empresa queda identificada como sujeto responsable de ingresar cuotas, comunicar altas y bajas y cumplir las obligaciones de Seguridad Social respecto de su plantilla.

La **afiliación** se refiere a la persona trabajadora. Es el acto por el que se incorpora por primera vez al sistema de Seguridad Social. Da lugar a la asignación de un número de afiliación o número de Seguridad Social. Es único, general y permanente: acompaña a la persona durante toda su vida laboral, aunque cambie de empresa, de empleo o experimente períodos sin actividad.

El **alta** se refiere a la relación concreta entre trabajador, empresa y régimen de Seguridad Social. Declara que una persona afiliada comienza una actividad incluida en el campo de aplicación de un régimen. Por ello, una misma persona puede conservar siempre el mismo número de afiliación y tener sucesivas altas y bajas a lo largo de su vida laboral, cada una vinculada a un empleo o situación concreta.

Aplicado al supuesto, la secuencia correcta es la siguiente: la sociedad limitada se inscribe como empresaria y obtiene su código de cuenta de cotización; se comprueba si cada uno de los dos trabajadores ya está afiliado; si alguno no lo está, se solicita su afiliación; finalmente, se comunica el alta de ambos trabajadores antes de que comiencen su trabajo en la tienda. Desde esas altas, la empresa deberá cotizar por ellos y comunicar posteriormente sus bajas o variaciones de datos cuando proceda.

Paso 3: Claves para el examen

Un error muy frecuente consiste en mezclar la **constitución mercantil** de la sociedad con el **inicio de la actividad económica**. La escritura pública no equivale por sí sola a que la empresa ya pueda operar con normalidad: después debe completarse la inscripción registral, obtenerse o regularizarse el NIF y realizarse la declaración censal antes del inicio efectivo de la actividad.

También debe evitarse afirmar de manera automática que toda empresa paga IAE. En este supuesto, la sociedad debe declarar la actividad y su epígrafe, pero previsiblemente estará exenta durante los dos primeros años de actividad y, además, mientras no alcance el umbral legal de cifra de negocios. La clasificación censal de la actividad y el pago efectivo de una cuota del IAE son cuestiones relacionadas, pero no idénticas.

En materia de Seguridad Social, conviene emplear con rigor los términos:

- La **empresa se inscribe** y obtiene un código de cuenta de cotización.
- La **persona se afilia** una sola vez, si no lo estaba previamente.
- El **trabajador se da de alta** en cada empleo antes de empezar a trabajar.

No debe afirmarse que la afiliación se repite cada vez que el trabajador cambia de empresa. Lo que se repite son las altas y las bajas. Tampoco debe confundirse la comunicación del contrato

al servicio público de empleo con el alta en Seguridad Social: son obligaciones distintas y tienen momentos temporales distintos.

Es recomendable mencionar la prevención de riesgos laborales cuando el supuesto incorpora trabajadores. Aunque la pregunta se centre en trámites laborales, una respuesta de nivel alto no se limita a contratos y Seguridad Social: identifica que la empresa debe organizar la prevención antes de que el personal se exponga a los riesgos del puesto.

Para presentar la respuesta con claridad, es útil mantener un orden temporal: primero, actuaciones preparatorias de la constitución; después, escritura e inscripción; a continuación, obligaciones censales y fiscales; por último, inscripción de empresa, afiliación y altas. Debe justificarse siempre por qué un trámite corresponde a la empresa, a la sociedad o al trabajador.

Paso 4: Qué debes aprender

Debes dominar la diferencia entre **sociedad en formación**, **escritura pública de constitución** e **inscripción en el Registro Mercantil**. La escritura formaliza la constitución, mientras que la inscripción determina la adquisición de personalidad jurídica plena por la sociedad limitada.

Debes saber que el **modelo 036** es el instrumento básico para comunicar a la AEAT el alta censal, los datos identificativos, el inicio de actividad, la situación respecto del IVA, la clasificación de la actividad y las obligaciones de retener. Debes relacionar la actividad empresarial con sus consecuencias fiscales: IVA, facturación, libros registro, retenciones por nóminas e Impuesto sobre Sociedades.

En Seguridad Social, la idea esencial es distinguir el sujeto de cada acto: la empresa se inscribe; la persona se afilia; la relación laboral concreta genera el alta. La regla operativa que siempre debe recordarse es que el alta del trabajador ha de comunicarse **antes del inicio de la prestación de servicios**.

Finalmente, en supuestos de apertura de una empresa con plantilla, debes revisar siempre cuatro bloques: autorizaciones del local y de la actividad, obligaciones fiscales de inicio, inscripción y cotización en Seguridad Social, y prevención de riesgos laborales. Este método permite resolver de forma ordenada casos similares aunque cambie la forma jurídica, el número de trabajadores o el sector de actividad.

1.2 Ejercicio 2

Tres profesionales pretenden crear una empresa tecnológica: una aporta capital, otra conocimiento técnico y otra una cartera de clientes. Prevén crecimiento nacional y desean limitar su responsabilidad patrimonial.

- Argumente una forma jurídica y un modelo organizativo inicial coherentes con esas circunstancias.
- Valore cómo deberían adaptarse ambos elementos si, al segundo año, entra un inversor externo con participación mayoritaria.

Solución

Paso 1: Identificación y estrategia

El supuesto integra principalmente contenidos de **constitución de empresas** y de **organización empresarial**, correspondientes a los temas 1, 2 y 3. No se solicita cumplimentar trámites concretos ni calcular impuestos, sino seleccionar y justificar una solución jurídica y organizativa adecuada, y revisar su evolución ante un cambio relevante en la propiedad.

Hay cuatro datos decisivos que deben conectarse con la respuesta:

- Existen **tres promotores** con aportaciones de distinta naturaleza: capital, conocimiento técnico y cartera de clientes.
- Se trata de una **empresa tecnológica**, por lo que el saber técnico, la innovación y la coordinación entre perfiles especializados tendrán especial importancia.
- Se prevé **crecimiento nacional**, circunstancia que exige una estructura susceptible de ampliación y una forma jurídica apta para incorporar recursos y socios.
- Se desea **limitar la responsabilidad patrimonial**, lo que dirige la elección hacia una sociedad de capital y descarta, como solución ordinaria, las formas personalistas con responsabilidad ilimitada.

La estrategia correcta para resolver casos de esta clase consiste en separar dos planos que están relacionados, pero no son idénticos:

- El plano **jurídico-patrimonial**: qué forma societaria permite organizar la titularidad, las aportaciones, el gobierno y la responsabilidad frente a deudas.
- El plano **organizativo**: cómo se distribuyen inicialmente las funciones, la autoridad, la coordinación y la toma de decisiones.

Después debe analizarse el hecho sobrevenido: la entrada de un inversor mayoritario. No basta con afirmar que «cambia la empresa»; hay que explicar qué consecuencias tiene para la propiedad, los órganos sociales, la dirección y el diseño organizativo.

Paso 2: Resolución razonada

Elección de la forma jurídica inicial

La alternativa más coherente es constituir una **sociedad de responsabilidad limitada**, habitualmente denominada sociedad limitada o SL. Es una sociedad de capital con personalidad jurídica propia y con un capital dividido en participaciones sociales.

La razón principal es la **limitación de responsabilidad**. Como regla general, los socios no responden personalmente de las deudas sociales: responde la sociedad con su patrimonio. Por tanto, el riesgo económico ordinario de cada promotor queda limitado a lo aportado o comprometido como aportación social. Esta característica satisface expresamente el requisito planteado en el supuesto.

Debe formularse esta idea con precisión en un examen: la responsabilidad limitada no es una protección absoluta frente a cualquier conducta. Los administradores pueden responder personalmente si incumplen sus deberes legales, estatutarios o de diligencia; también puede haber responsabilidades tributarias, laborales, concursales o derivadas de avales personales. Sin embargo, como régimen general de los socios ante las deudas sociales, la SL proporciona la limitación de responsabilidad buscada.

La SL resulta especialmente adecuada en una fase inicial por varias razones:

- Permite constituir una sociedad con varios socios y adaptar estatutariamente muchos aspectos de sus relaciones.
- Es una figura apropiada para pequeñas y medianas empresas, incluso si tienen expectativa de expansión.
- Las participaciones sociales no son libremente transmisibles con la amplitud propia de las acciones de una sociedad anónima. Esto permite preservar inicialmente el carácter cerrado del proyecto y controlar la entrada de terceros.
- La estructura de funcionamiento y de publicidad mercantil suele ser menos compleja que la de una sociedad anónima.
- Es adecuada para que los fundadores participen activamente en la gestión, algo frecuente en empresas tecnológicas de reciente creación.

La aportación de cada profesional exige una precisión jurídica importante. El capital social se forma mediante aportaciones susceptibles de valoración económica. La persona que aporta dinero puede realizar una **aportación dineraria**. La cartera de clientes podría aportarse como aportación no dineraria si es jurídicamente transmisible, identificable y valorable; por ejemplo, determinados derechos contractuales, bases de datos cuyo tratamiento sea lícito o activos vinculados al fondo de comercio, siempre respetando la normativa de protección de datos, la confidencialidad y los derechos de terceros.

El caso más delicado es el conocimiento técnico. El mero trabajo futuro, los servicios personales o la promesa de desarrollar tecnología no pueden integrar el capital social como aportación

de capital. En una sociedad de capital, el capital debe estar integrado por bienes o derechos patrimoniales valorables económicamente, no por industria o trabajo futuro. Por ello, hay dos opciones técnicamente correctas:

- Si la persona técnica es titular de activos transmisibles, como software ya desarrollado, derechos de propiedad intelectual o industrial, patentes, modelos, documentación técnica o determinados derechos de explotación, puede realizar una aportación no dineraria de dichos activos, previa valoración e identificación adecuada.
- Si aporta fundamentalmente su dedicación, experiencia y trabajo futuro, debe ser socio por la distribución pactada de participaciones y vincularse a la empresa mediante contrato de trabajo de alta dirección, relación laboral ordinaria si procede, contrato mercantil o, con especial cautela, prestaciones accesorias estatutarias. Estas prestaciones accesorias pueden imponer obligaciones de hacer, como desarrollar o mantener tecnología, pero no forman parte del capital social.

La misma cautela vale para quien aporta clientes. No se debe afirmar sin más que «aporta los clientes» como si fueran una cosa transmisible. Lo correcto es concretar el activo o la obligación: derechos sobre contratos transferibles, canales comerciales, activos de marketing, compromiso de captación, cesión lícita de información o prestación comercial. La clientela futura no es, por sí sola, una aportación de capital automáticamente valorable.

La distribución de participaciones debe recoger el valor de las aportaciones y el pacto entre los fundadores. No tiene por qué ser igualitaria. Si se asignan participaciones por trabajo futuro o por expectativas de negocio, conviene formalizar cuidadosamente el acuerdo entre socios, prever la permanencia mínima, la salida de un fundador y, en su caso, mecanismos de adquisición gradual de derechos económicos. Aunque el supuesto no exige redactar un pacto de socios, mencionarlo demuestra comprensión práctica.

También deberán existir los órganos sociales propios de la SL: la **junta general**, integrada por los socios y competente para las decisiones esenciales, y un **órgano de administración**. Inicialmente podría optarse por administradores solidarios, mancomunados, administrador único o consejo de administración. Dado que intervienen tres socios con perfiles complementarios, es razonable proponer un **consejo de administración reducido**, formado por los tres fundadores, si todos van a participar en las decisiones estratégicas. Como alternativa más ágil, podría designarse administrador único a quien posea capacidad directiva y establecer mecanismos internos de consulta. La elección depende del grado de confianza, de la necesidad de rapidez y del equilibrio de poder deseado.

Modelo organizativo inicial

En una empresa tecnológica de nueva creación conviene adoptar una estructura **funcional, simple y flexible**, con escasos niveles jerárquicos. La organización funcional agrupa el trabajo según especialidades homogéneas. En este supuesto se identifican, como mínimo, las funciones financiera-administrativa, técnica y comercial.

La asignación inicial puede responder a las aportaciones de los promotores:

- La persona que aporta capital puede asumir la dirección económico-financiera y administrativa, controlando tesorería, presupuestos, contabilidad, financiación, obligaciones fiscales y relaciones con proveedores financieros.
- La persona que aporta conocimiento técnico puede dirigir el área de desarrollo tecnológico, producto, innovación, calidad técnica, ciberseguridad y mantenimiento de la solución ofrecida.
- La persona que aporta la cartera de clientes puede dirigir el área comercial y de marketing, encargándose de ventas, atención al cliente, análisis de mercado, fidelización y expansión territorial.

No debe confundirse esta asignación funcional con atribuir a cada socio un poder societario idéntico. Una cosa es el reparto de participaciones y derechos de voto; otra, el reparto de funciones directivas. Ambas dimensiones han de coordinarse, pero pueden no coincidir exactamente.

La estructura inicial sería poco burocrática: los responsables funcionales se comunicarían de modo directo y coordinarían las decisiones mediante reuniones periódicas de dirección. Este modelo presenta ventajas claras en la fase de arranque: aprovecha la especialización, evita duplicidades, reduce costes fijos y permite rapidez en la toma de decisiones.

La coordinación es esencial porque las funciones son interdependientes. El área comercial no debe comprometer prestaciones que el área técnica no pueda desarrollar; el área técnica debe diseñar productos conforme a las necesidades reales del mercado; y el área financiera debe controlar que los proyectos sean rentables y financiables. Por ello, el modelo funcional debe complementarse con procedimientos sencillos de coordinación, presupuestos, objetivos comunes e indicadores relativos a ventas, rentabilidad, plazos de desarrollo, calidad y satisfacción de clientes.

El crecimiento nacional aconseja diseñar desde el principio una organización **escalable**. Esto no significa crear de inmediato departamentos excesivos. Significa prever que, al aumentar plantilla, clientes y líneas de producto, podrán incorporarse responsables intermedios, equipos territoriales comerciales, unidades de proyecto o una dirección general profesionalizada.

Entrada de un inversor externo mayoritario

En el segundo año entra un inversor externo con participación mayoritaria. La mayoría implica, normalmente, que poseerá más de la mitad del capital o de los derechos de voto. En consecuencia, podrá controlar los acuerdos que requieran mayoría ordinaria en la junta general, sin perjuicio de las mayorías reforzadas legalmente exigibles para determinadas modificaciones estatutarias y de los derechos que se hayan pactado para los socios minoritarios.

Desde el punto de vista jurídico, la SL puede mantenerse si la entrada se articula de forma adecuada. Existen dos técnicas principales:

- **Transmisión de participaciones**: el inversor compra participaciones a uno o varios socios existentes. En este caso, el dinero pagado va, en principio, a los socios vendedores y no incrementa por sí mismo la liquidez de la sociedad.

- **Ampliación de capital**: la sociedad emite nuevas participaciones que son asumidas por el inversor. El dinero o los bienes aportados pasan al patrimonio social, fortalecen la financiación de la empresa y pueden provocar la reducción porcentual de la participación de los fundadores, fenómeno denominado dilución.

En una empresa tecnológica que busca crecimiento nacional, suele ser más coherente una ampliación de capital, porque el objetivo habitual del inversor es financiar expansión, contratación, desarrollo de producto y apertura de mercado. Sin embargo, la solución concreta dependerá de si el inversor pretende financiar a la empresa, adquirir el control de los fundadores o ambas cosas.

La entrada del inversor exige revisar estatutos y pacto de socios. Deben regularse, entre otras materias, la transmisión de participaciones, los derechos de adquisición preferente cuando procedan, la composición del órgano de administración, las materias reservadas, la información a socios minoritarios, la política de dividendos, la financiación futura y las condiciones de salida. Los fundadores, aunque sean minoritarios, pueden negociar derechos de información reforzada, representación en el consejo, protección frente a decisiones especialmente sensibles y reglas sobre la venta futura de la compañía.

No es obligatorio transformar la SL en sociedad anónima solo porque entre un inversor mayoritario. La SL puede admitir nuevos socios y realizar ampliaciones de capital. No obstante, si se prevén rondas sucesivas, numerosos inversores, transmisión frecuente de participaciones o una futura captación masiva de capital, puede valorarse la transformación en **sociedad anónima**. La SA tiene el capital dividido en acciones, cuya transmisión suele ser más sencilla, y es una forma particularmente apta para estructuras accionariales más abiertas y operaciones de inversión complejas. La decisión no deriva automáticamente de la mayoría del inversor, sino de las necesidades de financiación, gobierno y circulación del capital.

En cuanto al modelo organizativo, la entrada de un socio mayoritario hace aconsejable evolucionar desde el modelo funcional muy informal hacia una organización funcional más **formalizada y profesionalizada**. La empresa sigue necesitando departamentos funcionales, pero deberá definir con mayor precisión responsabilidades, procedimientos, controles, presupuestos, sistemas de información y rendición de cuentas.

La estructura puede evolucionar de la siguiente manera:

- Se refuerza la dirección general, que puede seguir en manos de un fundador o ser ocupada por un directivo profesional designado con respaldo del nuevo inversor.
- Se consolida un consejo de administración en el que el inversor mayoritario tenga representación proporcional o control, pero en el que los fundadores puedan conservar presencia si así se negocia.
- Las áreas técnica, comercial y financiera adquieren responsables claramente delimitados, objetivos anuales y mecanismos de evaluación.
- Se implantan controles de gestión: presupuestos, previsiones de tesorería, seguimiento de ventas, análisis de rentabilidad por producto o cliente, control de proyectos y reportes periódicos al consejo.

- Si la expansión nacional se intensifica, el área comercial puede complementarse con una dimensión territorial. No obstante, no debe implantarse una estructura geográfica completa si el volumen de negocio todavía no lo justifica, pues aumentaría costes y complejidad.

Es importante expresar que el inversor mayoritario no debería sustituir automáticamente la lógica técnica y comercial de la empresa por una centralización absoluta. El conocimiento de los fundadores continúa siendo un recurso estratégico. La adaptación correcta combina mayor control financiero y gobierno corporativo con la conservación de la capacidad de innovación, la cercanía al cliente y la agilidad operativa.

La solución final puede sintetizarse así: inicialmente, una SL de carácter cerrado, con participaciones ajustadas a aportaciones efectivamente valorables y una organización funcional sencilla; tras la entrada del inversor mayoritario, mantenimiento de la SL o transformación a SA si la estrategia financiera lo aconseja, junto con profesionalización de la administración y formalización progresiva de la estructura funcional.

Paso 3: Claves para el examen

El error más habitual consiste en responder solo con una etiqueta: «sociedad limitada y organización funcional». En una oposición, la calificación depende de la **justificación**. Hay que enlazar cada dato del supuesto con una consecuencia concreta: responsabilidad limitada con sociedad de capital; perfiles especializados con departamentalización funcional; crecimiento con escalabilidad; inversor mayoritario con cambio en el gobierno y los controles.

Debe evitarse afirmar que el conocimiento técnico o la cartera de clientes siempre pueden aportarse directamente como capital. Las aportaciones sociales han de ser bienes o derechos valorables económicamente. El trabajo futuro y los servicios no constituyen capital social. Esta precisión jurídica diferencia una respuesta meramente intuitiva de una respuesta técnicamente sólida.

También es frecuente confundir sociedad limitada y sociedad anónima. La SL no impide crecer ni recibir inversión externa. La SA puede ser preferible si se busca una estructura accionarial más abierta, rondas de financiación frecuentes o mayor facilidad en la transmisión de títulos, pero no es obligatoria por el mero hecho de prever expansión nacional o de recibir un inversor mayoritario.

Otro error es considerar que el socio mayoritario puede decidir cualquier cuestión sin límites. Su mayoría le otorga control sobre los acuerdos ordinarios, pero existen mayorías reforzadas para ciertos acuerdos, normas imperativas, derechos de minoría y posibles pactos entre socios. Además, el inversor controla la junta si tiene la mayoría de voto, mientras que el control de la gestión cotidiana dependerá de la composición y facultades del órgano de administración y de la dirección ejecutiva.

Para presentar bien la respuesta, conviene seguir este orden argumental:

- Identificar las necesidades del proyecto: socios múltiples, aportaciones heterogéneas, crecimiento y responsabilidad limitada.

- Seleccionar la forma jurídica y justificarla mediante sus rasgos esenciales.
- Precisar el tratamiento de las aportaciones no dinerarias y distinguirlas del trabajo futuro.
- Proponer el modelo organizativo y asignar funciones coherentes con los perfiles existentes.
- Analizar el cambio de propiedad distinguiendo entrada por compraventa de participaciones y ampliación de capital.
- Explicar las consecuencias en gobierno, administración, controles y estructura organizativa.

La redacción debe usar expresiones prudentes cuando faltan datos. Por ejemplo, es mejor decir «sería aconsejable», «podría mantenerse la SL» o «cabría valorar la transformación en SA» que presentar como obligatoria una solución que depende de pactos, volumen de inversión o estrategia futura.

Paso 4: Qué debes aprender

Para resolver supuestos de elección de forma jurídica debes dominar las diferencias entre empresas individuales, sociedades personalistas y sociedades de capital. En especial, debes saber relacionar la **limitación de responsabilidad**, la necesidad de financiación, el número de promotores, la transmisibilidad de la participación y el grado de control deseado con la elección entre SL y SA.

Debes distinguir las aportaciones al capital social de las obligaciones de trabajo o colaboración futura. El dinero y los bienes o derechos económicamente valorables pueden ser aportaciones sociales; el trabajo futuro no integra el capital, aunque puede articularse mediante una relación contractual, una prestación accesoria u otros pactos jurídicamente válidos.

En organización empresarial debes reconocer que una estructura **funcional** resulta apropiada cuando el trabajo se agrupa por especialidad, como finanzas, tecnología y comercialización. Debes explicar sus ventajas iniciales, especialmente especialización, eficiencia y simplicidad, así como la necesidad de coordinación entre departamentos.

Finalmente, debes aprender a analizar la evolución de una empresa. La entrada de un inversor mayoritario no es solo un cambio porcentual en el capital: afecta al gobierno corporativo, a la composición del órgano de administración, a la financiación, a los derechos de los socios minoritarios y a la necesidad de profesionalizar la gestión. En todo supuesto semejante, la respuesta más completa será la que conecte de manera razonada la propiedad, la forma jurídica, la estrategia de crecimiento y el diseño organizativo.

Opositando

Fin de la muestra

Has visto los dos primeros ejercicios de esta relación.

La relación completa, con todos los ejercicios resueltos paso a paso, está disponible en **opositando.shop**.

Síguenos en Instagram y entérate de nuestras últimas actualizaciones:

opositando.shop