

1. Introducción

Uno de los cambios más importantes acontecidos en siglo XX fue la incorporación de la mujer al mundo laboral, social y político. En la actualidad se sigue produciendo una entrada constante de la mujer en el mercado de trabajo, incluyendo la creación de empresas, lo que significa un reto importante para ella y un reconocimiento de su valía y su manera diferente y enriquecedora de ver el mundo.

Este cambio trascendental respecto a la igualdad de cometidos entre mujeres y hombres significa una contribución importante al desarrollo económico, social y local y una aportación al mundo empresarial, tanto por el estilo de dirección como por la innovación que ella aporta a los diferentes sectores. La mujer emprendedora posee unas características diferenciales que la hacen asumir este reto.

En este módulo se pretende definir las capacidades que deben poseer, potenciar y perfeccionar las mujeres que quieran incorporarse al mercado laboral como emprendedoras, para que el proceso de creación de empresas se lleve a cabo con éxito.



La emprendedora, al igual que la deportista, debe tener unas características innatas que deberá potenciar



2. Fomento de la cultura emprendedora

2.1 ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDORA?

Emprender, en sentido amplio, significa crear, innovar, dinamizar, tomar la iniciativa.

Emprender es una actitud positiva y activa que tomamos ante la vida.

Una emprendedora es alguien que:

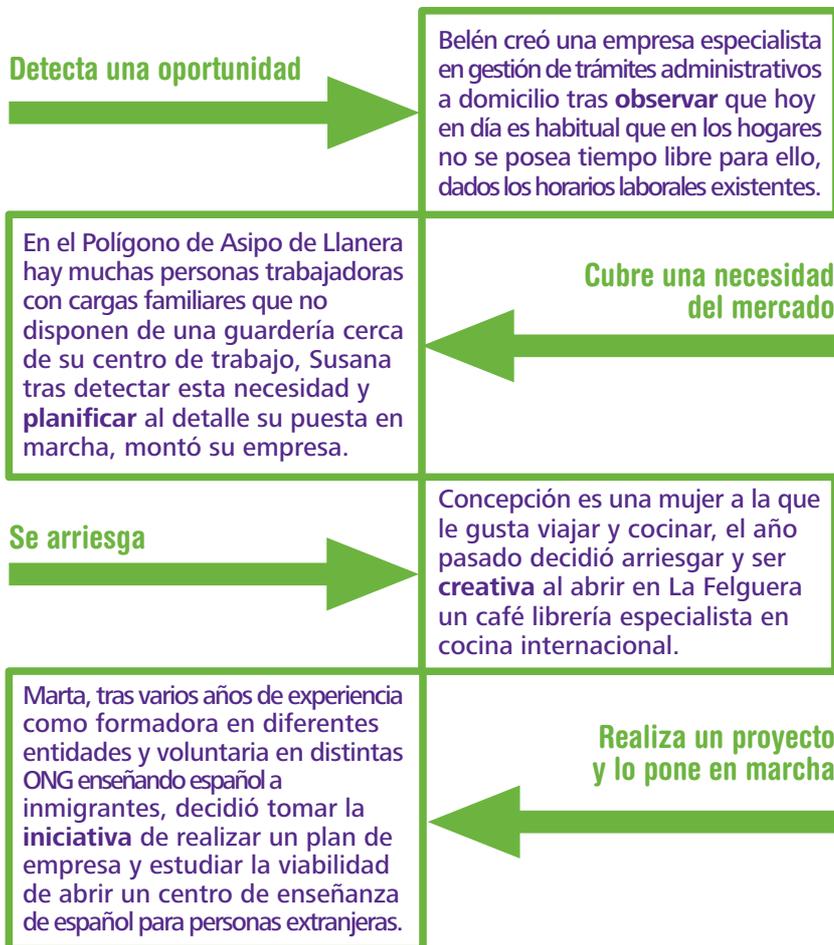


Figura nº1.1. Perfil de la emprendedora

3. Capacidades emprendedoras

Llegar a ser una empresaria consolidada depende en gran medida de una misma, del esfuerzo, la ilusión y el tiempo invertido en la puesta en marcha del proyecto empresarial. Existen ciertas capacidades asociadas al perfil de la emprendedora que una futura empresaria debe poseer, potenciar y perfeccionar, y que pasamos a describir a continuación.

3.1 INICIATIVA

La iniciativa es la cualidad de una persona de mostrarse proactiva, adelantándose a las demás en palabras o actos.

Podemos diferenciar entre personas proactivas y reactivas:

Las personas con iniciativa (proactivas):

- Deciden lo que quieren hacer y cómo hacerlo; pueden suceder muchas cosas a su alrededor, pero dominan sus reacciones ante esos estímulos.
- Centran sus esfuerzos en su **círculo de influencia**; se dedican a aquellas actividades con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva, y por ello amplían su círculo de influencia. (Ej.: una emprendedora que a pesar de que en varios bancos le deniegan un préstamo, convencida de la viabilidad de su proyecto empresarial busca otras fuentes de financiación).

Las personas sin iniciativa (reactivas):

- Se ven afectadas por las circunstancias, las condiciones, el ambiente social. Sólo se sienten bien si su entorno está bien.
- Centran sus esfuerzos en el **círculo de preocupación**: en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No tienen la libertad de elegir sus propias acciones. Su círculo de influencia es cada vez menor. (Ej.: una empresaria que valora más la opinión negativa de algunos familiares frente a la de una asesora empresarial que le recomienda diversificar las actividades de su empresa).

Iniciativa: asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan

Si no hay iniciativa no hay proyecto



CLAVES PARA ACTUAR DE FORMA PROACTIVA

- Conoce tus fortalezas y debilidades
- Gestiona positivamente tus emociones y tu actitud
- Manifiesta tus opiniones de forma asertiva
- Confía en ti misma y asume retos
- Actúa con decisión y determinación para alcanzar tus metas
- Afronta positivamente el cambio y la incertidumbre
- Transforma los problemas en oportunidades
- Sé perseverante; no abandones a las primeras de cambio
- Mantente dispuesta a cambiar el rumbo de la acción hasta alcanzar los resultados que desees
- Asume tus fracasos y considéralos como oportunidades de aprendizaje
- Genera nuevas ideas y estrategias para resolver los problemas y las dificultades
- Sé inconformista, desafía lo convencional y anticipa futuros escenarios

Tabla n°1.1. Claves para actuar de forma proactiva

3.1.1 AUTOESTIMA

Es el sentimiento de aceptación y aprecio hacia una misma, unido al sentimiento de capacidad y valía personal.

El concepto que tenemos de nosotras mismas no es algo heredado, sino aprendido mediante la valoración que hacemos de nuestro comportamiento y de la asimilación e interiorización de la opinión de las demás personas respecto a nosotras.

La falta de autoestima puede representar un obstáculo en la puesta en marcha de proyectos empresariales por mujeres. Por ello es importante que el entorno más cercano (pareja, familia y amistades) apoye a la emprendedora y refuerce su proyecto empresarial.



CLAVES PARA MEJORAR LA AUTOESTIMA

- No idealices a los demás
- Aprende de los errores
- Sé consciente de cuáles son tus puntos fuertes y débiles, compensándolos
- Practica nuevos comportamientos
- Cambia lo que no te guste
- No te exijas demasiado
- Controla tus pensamientos
- Date permisos
- Afronta los problemas sin demora
- Sé independiente
- No busques la aprobación de los demás
- Disfruta del presente

Tabla n°1.2. Claves para mejorar la autoestima

3.1.2 MOTIVACIÓN

Es el estado que activa y orienta la conducta para lograr un fin u objetivo determinado.

Si hay un rasgo que todas las empresarias comparten es éste. Las personas motivadas sienten el impulso de conseguir superar tanto sus propias expectativas como las de las demás personas. La palabra clave es **lograr**.

La motivación en las emprendedoras responde a factores como la independencia, la realización de sueños, la asunción de retos personales, etc.

CLAVES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN

- Elimina factores desmotivadores (objetivos poco claros, falta de confianza, insuficiencia de medios y recursos, trabajo rutinario, etc.)
- Establece metas claras, tanto profesionales como personales
- Fija pequeños objetivos con pequeñas recompensas
- Busca novedades
- Entusiámate con el día a día en el trabajo
- Rodéate de influencias positivas
- Programa desconexiones o paradas esporádicas
- Arriégate
- Toma distancia para ver los detalles como un todo
- Personaliza el lugar de trabajo
- Busca resortes motivadores personales dentro de ti misma

Tabla n°1.3. Claves para mejorar la motivación

3.1.2.1 Teorías sobre la motivación

A lo largo de la historia, se ha estudiado qué nos motiva. Este es un resumen de las principales teorías:

Teoría de Maslow

Las motivaciones del comportamiento están relacionadas con las **necesidades**. La humanidad lucha y actúa para conseguir su satisfacción. Estas necesidades se ordenan según una jerarquía, siendo las de orden inferior las fisiológicas, de forma que hasta que no se han satisfecho a un nivel aceptable las de orden inferior, no se activan las necesidades que siguen en esta escala.

La motivación es la causa del comportamiento de una persona, la razón por la que lleva a cabo una actividad



Figura nº 1.2. Pirámide de las necesidades de Maslow

Teoría de McGregor

McGregor identifica dos tipos de persona:

- Persona X: prefiere evitar el trabajo en lo que sea posible, le gusta ser dirigida y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo.
- Persona Y: quiere trabajar por sí misma, obtiene satisfacción de su trabajo y tiene capacidad para aceptar responsabilidades. (Ej.: emprendedora con una iniciativa empresarial).

Teoría de Herzberg

Tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores:

- Factores higiénicos o de insatisfacción: su presencia no motiva, pero su falta desmotiva. (Ej.: temperatura adecuada, espacio, luz...).
- Factores motivantes o satisfactores: (Ej.: sueldo, incentivos profesionales, prestigio social...).

Teoría de Atkinson o de las tres necesidades

Esta teoría postula que las personas motivadas responden a tres tipos de impulsos:

- La necesidad de logro, relacionada con la obtención de los objetivos planteados para el trabajo.
- La necesidad de poder, se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación respecto a su entorno.
- La necesidad de afiliación, se refiere a la búsqueda de la aceptación por el grupo.

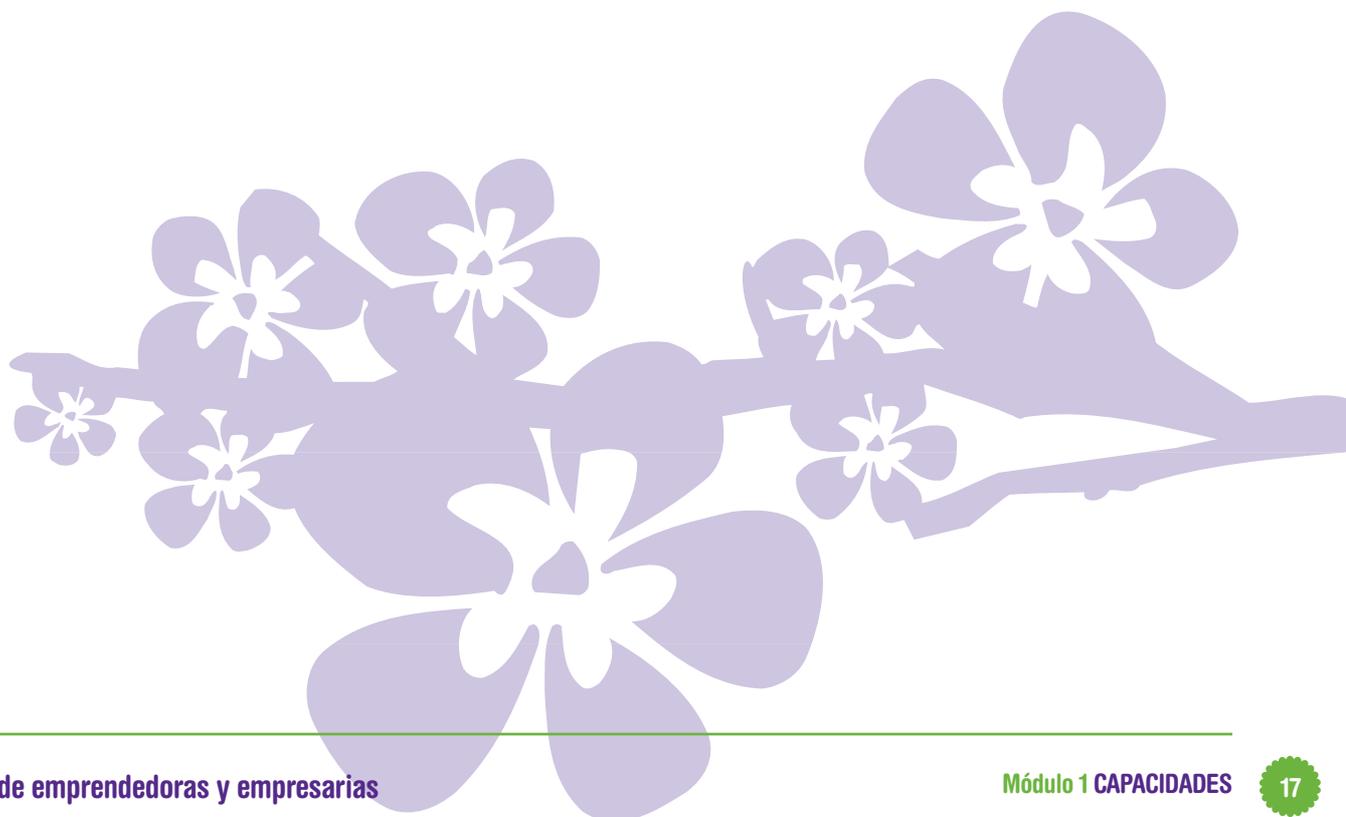


3.1.3 RESPONSABILIDAD

Es la capacidad que tenemos para asumir las consecuencias de las propias decisiones.

En el mundo empresarial, la responsabilidad va ligada a la capacidad de responder a los compromisos establecidos con nuestros grupos de interés (personas asociadas a nuestra organización, clientela, empresas proveedoras, personal) de manera que seamos capaces de transmitirles sensación de seriedad, rigor y formalidad en nuestro desempeño.

La emprendedora que decide crear su propio negocio asume, especialmente en el caso de la microempresa, la responsabilidad de gestionar todas las áreas del proyecto que emprende (producción, coordinación, administración, ventas, marketing, etc.). Sin embargo, el cargarse de excesivas responsabilidades no es beneficioso. Es necesario conocer las propias limitaciones y aprender a delegar.





Emprender es arriesgar. En una empresa la posibilidad de fracaso siempre existe



Asume sólo los riesgos que sean razonables

3.1.4 ASUNCIÓN DE RIESGOS

Poner en marcha una empresa es una actividad de riesgo. La emprendedora debe aprender a calcularlos y minimizarlos, analizando en profundidad su proyecto y su entorno y sopesando los posibles resultados.

Suprimir el riesgo es imposible, especialmente en los negocios. Por tanto, la emprendedora no debe empeñarse en intentar suprimirlos, sino en asumir los que sean razonables. El nivel de riesgo que una persona es capaz de asumir se establece en función de:

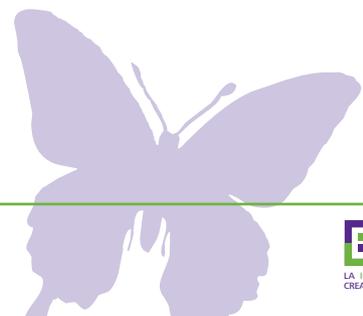
- Los atractivos de cada opción, es decir, su rentabilidad.
- La disposición a aceptar posibles pérdidas, tanto en base a la capacidad psicológica como a la capacidad patrimonial.
- El grado en que la propia empresaria puede aumentar las posibilidades de éxito o disminuir las posibilidades de fracaso.

CLAVES PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD PARA ASUMIR RIESGOS

- Ten confianza en ti misma
- Implicate en el proyecto utilizando todas tus capacidades, así incrementarás las probabilidades de éxito
- Evalúa con realismo tanto los riesgos como tu propia capacidad para influir en dichas probabilidades
- Considera los riesgos desde el punto de vista de los objetivos que te has propuesto

Tabla n°1.4. Claves para aumentar la capacidad para asumir riesgos

Sin duda la elaboración de un plan de empresa riguroso y realista minimiza los riesgos y aporta a la emprendedora una visión clara y completa de su futuro negocio.



3.1.5 TOMA DE DECISIONES

Tomar la decisión acertada supone conocerse tanto a una misma (cómo soy, qué valoro) como a nuestro entorno (personal, profesional y económico).

Una decisión rara vez es una elección entre lo correcto y lo incorrecto, entre el blanco y el negro. Siempre existe una amplia gama de matices entre un extremo y el otro. (Ej.: la toma de decisión de una empresaria cuando en una selección de personal dispone de dos personas candidatas que encajan en el perfil que buscaba).

Sin embargo, en ocasiones, la toma de decisiones se hace de forma precipitada. Esto es debido a causas como la escasez de tiempo, las presiones del entorno, la falta de una metodología clara o la propia personalidad de la empresaria. (Ej.: la contratación personal sin previamente haber realizado una adecuada planificación en la selección).

Toma decisiones conociendo todas las alternativas, disminuirás la posibilidad de fracaso

CLAVES PARA TOMAR DECISIONES

- Formula el problema: define la situación
- Genera varias propuestas para su solución
- Pronostica las consecuencias de cada propuesta, valorando pros y contras. Es importante que estén claros los criterios que utilizas en la valoración
- Planifica y realiza la acción
- Evalúa los resultados

Tabla n°1.5. Claves para tomar decisiones

Para concretar cada uno de estos pasos se requiere disponer de información suficiente.



Figura nº1.3. Metodología de toma de decisiones

3.2 CREATIVIDAD

La creatividad es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

En el aspecto empresarial, nos interesan aquellos procesos que sirven para resolver problemas, tomar decisiones o tienen una aplicación práctica para el proyecto: el diseño de nuevos productos o servicios, la aplicación de una metodología de trabajo diferente, el ahorro de costes o tiempo, la gestión innovadora de los recursos humanos, una promoción de la empresa diferente, etc.

Una buena idea no significa inventar algo de la nada, una buena idea puede surgir observando, escuchando, estando atentas a nuestro entorno, y modificando cosas que ya existen (Ej.: aprovechar las ventajas que nos reporta Internet para vender nuestros productos en el extranjero a través de nuestra web).

La única decisión que no se toma es aquella en la que no se piensa, aquella que no se crea

3.2.1 PENSAMIENTO CREATIVO

Una persona creativa es quien trabaja produciendo nuevas ideas para desarrollar algo nuevo o modificar algo existente.

Todas las personas, de una manera u otra, somos creativas. El pensamiento creativo se nutre de cuatro destrezas:

- **Fluidez:** la rápida producción de nuevas ideas y conexiones.
- **Flexibilidad:** la capacidad para reconocer relaciones remotas, utilizando perspectivas cambiantes.
- **Originalidad:** la capacidad de introducir aspectos novedosos.
- **Elaboración:** la atención al detalle y el refinamiento.

Algunas técnicas para fomentar la creatividad: asociaciones con objetos, asociaciones múltiples, análisis morfológico, sinéctica, "tormenta de ideas" o *brainstorming*.

3.2.2 BARRERAS EN LA CREATIVIDAD

- **El hábito y la costumbre:** desde que somos niñas nos formamos en la manera en que las cosas siempre se han hecho y se supone que se deben hacer. A medida que pasa el tiempo, es más difícil romper con esos hábitos que vamos adquiriendo para ver y crear nuevas posibilidades. (Ej.: aún nos sorprende ver una emprendedora que quiera poner en marcha un taller de automóviles).
- **Las reglas y las tradiciones:** es lógico que los grupos sociales no puedan sobrevivir sin la existencia de reglas, políticas y tradiciones que guíen el comportamiento personal, social e institucional. Sin embargo, guiar muchas veces puede significar restringir o inhibir. Se trata de un proceso de condicionamiento social, fomentado por la educación recibida, que ha ido suprimiendo nuestro potencial creativo.
- **Los bloqueos perceptuales:** basados en el aprendizaje y el hábito, están relacionados con la predisposición que tenemos a percibir las cosas de cierta manera, centrándonos en unos aspectos y desestimando otros. (Ej.: una empresaria con un videoclub desde hace 15 años que ante la competencia surgida con Internet y la piratería, no sabe qué valor añadido dar a su negocio).

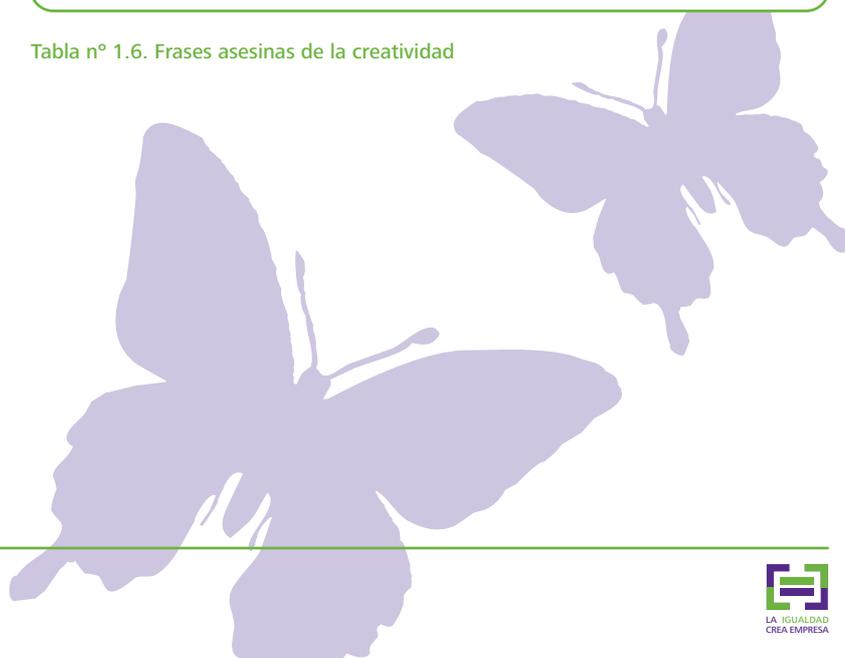


- **Los bloqueos emocionales:** el miedo, la ansiedad, la inseguridad, el odio e, incluso, el amor pueden interferir, preocupando o distrayendo a nuestra mente creativa o, incluso, paralizando nuestro pensamiento.
- **La falta de recursos:** humanos, económicos, temporales, etc., constituyen una barrera a la innovación.

Estas barreras se plasman en nuestras palabras y en nuestras actitudes. Las llamadas “frases asesinas” son un ejemplo de cómo el lenguaje puede limitar el potencial creativo en la persona que las pronuncia y en aquellas a quienes van dirigidas:

Una buena idea, pero...
Sé práctica; costaría demasiado
Nunca lo hemos hecho de esta forma
Necesitaríamos demasiado tiempo
Parece demasiado sencillo, seguro que hay algún error
Si es tan bueno ¿por qué nadie lo ha intentado antes?
Todavía no estoy suficientemente preparada
No hay presupuesto
Es una pérdida de tiempo

Tabla n° 1.6. Frases asesinas de la creatividad



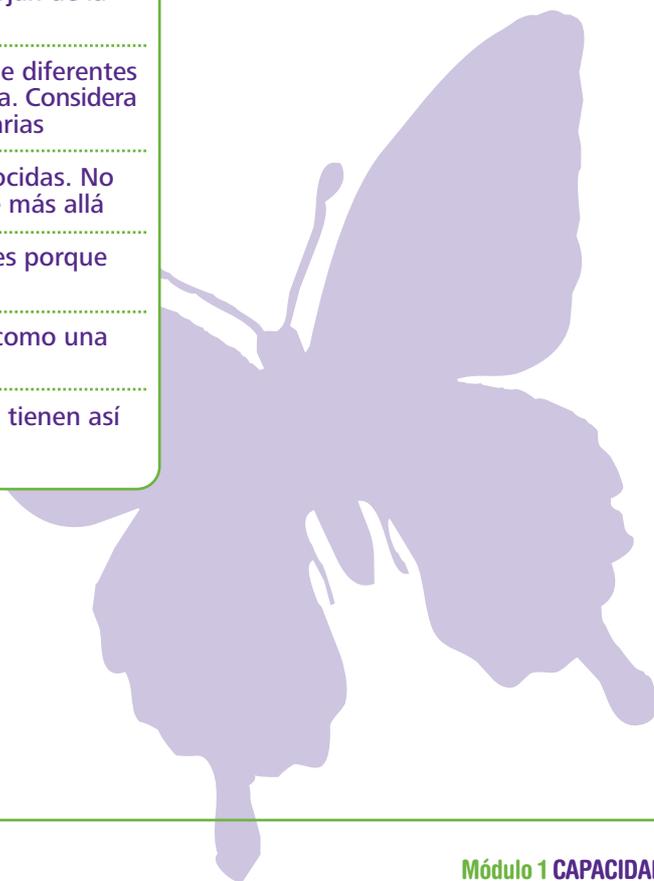
Una buena idea puede estar muy cerca de ti

3.2.3 DECÁLOGO PARA MEJORAR LA CREATIVIDAD

CLAVES PARA MEJORAR LA CREATIVIDAD

- **Considérate una persona creativa. Elimina tus propias barreras mentales hacia la creatividad**
- **Presta atención a la intuición: cuando nos relajamos o en una situación distendida, la creatividad brota con una naturalidad asombrosa (cuando soñamos, conducimos o paseamos, por ejemplo.)**
- **Atrévete a salir de una situación confortable. La resistencia al cambio es una forma de resistirse al proceso creativo**
- **Practica actividades que obliguen a salir de la rutina: viajes, lecturas, comidas, visitar librerías, galerías de arte, museos, ferias comerciales, etc.**
- **Lleva siempre una grabadora o libreta donde anotar pensamientos, ideas o recuerdos que nos lleguen de repente, o surjan de la observación del entorno**
- **Cambia de perspectiva. Analiza las situaciones desde diferentes puntos de vista, o imagina cómo lo haría otra persona. Considera posibilidades insospechadas para situaciones rutinarias**
- **Busca soluciones correctas que mejoren las ya conocidas. No pares cuando algo parezca aceptable, vete siempre más allá**
- **Considera que la idea va a funcionar. No la deseches porque parezca ridícula o inútil. Dale una oportunidad**
- **Aprende a utilizar los errores y las equivocaciones como una fuente de creatividad**
- **Ejercita la creatividad con otras personas. Las ideas tienen así un efecto sinérgico**

Tabla n°1.7. Frases para mejorar la creatividad



3.3 OBSERVACIÓN Y EXPLORACIÓN

Se dice que el mundo de hoy pertenece a las personas que están bien informadas. Antes, durante y después de la puesta en marcha de una empresa es imprescindible que la emprendedora posea información suficiente y útil para facilitar la toma de decisiones que continuamente tendrá que realizar.

Es importante desarrollar tanto la observación como la exploración para recabar información, saber dónde buscar y aprender a ser selectiva.

La observación es un proceso minucioso de recogida de datos pasiva. Es un proceso generalmente inconsciente, que aplicado conscientemente permite seleccionar y recopilar muchos más datos (Ej.: aprovechar un viaje de ocio en el extranjero para observar las ventajas competitivas de negocios similares al nuestro.)

Cuando la información obtenida mediante la observación resulta insuficiente, incongruente o contradictoria, se recurre a la exploración para obtener datos más fiables y consistentes.

La exploración es, por tanto, un procedimiento de recogida de información activo, en el que se indaga, se hacen preguntas, se solicitan aclaraciones, se plantean incógnitas y se elaboran hipótesis que posteriormente se tratan de confirmar (¿qué?, ¿quién?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿para qué?, ¿cuándo?...)

Existen cuatro grandes áreas de exploración ligadas al ámbito laboral:

- La propia empresa.
(Ej.: análisis DAFO de la evolución de nuestra entidad.)
- El sector de actividad y la competencia.
(Ej.: utiliza revistas especializadas de tu sector, actúa como cliente espía de tu competencia, etc.)
- El mercado.
(Ej.: infórmate a través de estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística.)
- Los cambios sociales, económicos, tecnológicos, políticos, etc.
(Ej.: mantente informada a través de los medios de comunicación e Internet.)



Tenemos que verificar la información



Observación y exploración, son dos procesos complementarios

La observación y exploración realizadas conjuntamente permiten:

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN Y EXPLORACIÓN

- Obtener información para orientar la toma de decisiones
- Detectar oportunidades de negocio
- Analizar el comportamiento de empresas proveedoras y clientela
- Anticiparse a los cambios que operan en el entorno de la empresa
- Conocer la evolución del mercado en el que se compete
- Aprovechar las nuevas tendencias
- Planificar estrategias, "orientación al cambio"
- Analizar los comportamientos internos de la empresa
- Generar ideas

Tabla n°1.8. Resultados de la observación y de la exploración

3.4 COMUNICACIÓN

La comunicación es una de las capacidades más demandadas por nuestra sociedad, ya que nos permite relacionarnos y desenvolvernos con éxito en nuestra vida diaria. Hoy en día, esta capacidad es imprescindible para incorporarnos al mundo laboral.

La comunicación es el proceso social mediante el cual intercambiamos información, ideas y sentimientos entre dos o más personas. (Ej.: proceso de comunicación que la empresaria utiliza al vender su servicio a la clientela potencial.)

Toda intervención comunicativa pretende alcanzar fundamentalmente dos objetivos:

- Proporcionar un intercambio de información entre personas.
- Conseguir introducir cambios en la conducta de las demás personas.



3.4.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

- **Persona emisora:** persona que inicia el proceso de comunicación. Posee ideas o razonamientos que son, precisamente, lo que quiere transmitir. Para ser eficaz ha de tener ciertas habilidades (tanto en lenguaje oral como en el escrito) y unas actitudes determinadas (confianza en sí misma, seguridad en la idea a transmitir, etc.).
- **Mensaje:** lo que se quiere transmitir, por ejemplo argumentos de venta. Es el contenido de la comunicación, es decir, el “qué” se dice.
- **Canal:** medio por el cual se canaliza el mensaje. La voz es el canal de comunicación por excelencia de los seres humanos, pero no el único. Incluso la propia apariencia física es un vehículo para establecer comunicación (Ej.: el perfume, la vestimenta, las joyas, etc.).
- **Persona receptora:** persona destinataria del mensaje que envía la emisora. Es quien verdaderamente determina la eficacia de la comunicación. La recepción del mensaje está condicionada por la actitud previa, la receptividad, la atención y comprensión del mensaje, la asimilación de su contenido y la respuesta a la emisora, la cual constituye la prueba definitiva de su efectividad.
- **Código:** conjunto específico de símbolos utilizado en el proceso comunicativo: idiomas, código Morse, lenguaje de signos, etc. Debe ser conocido tanto por la persona emisora como por la receptora.
- **Retroalimentación o *feed-back*:** variable que va a medir la efectividad del proceso de comunicación. Si la persona receptora responde es que la comunicación ha sido eficaz (Ej: asentimiento de la cabeza de nuestra proveedora cuando le comunicamos nuestro pedido.)

3.4.2 MECANISMOS DE LA COMUNICACIÓN

Generalmente, cuando se piensa en comunicación entre personas, se tiende a contemplarla como un intercambio de palabras. Sin embargo, existe todo un conglomerado de símbolos no verbales tan comunicativo como el sistema verbal, y que puede llegar a representar el 70% del proceso comunicativo.

Comunicación verbal

Comprende el lenguaje oral y el lenguaje escrito.

Entre ambos lenguajes existen diferencias. El oral es más espontáneo, y por ello, no suele ser demasiado cuidado por la persona que habla. Además, frecuentemente se apoya con gestos faciales o con la modulación de la voz. El lenguaje escrito, por el contrario, está más cuidado, entre otras cosas porque compromete a la persona que lo escribe. Este aspecto no debe olvidarse nunca, pero es especialmente importante en el mundo empresarial.

Algunas reglas prácticas permiten aumentar la eficacia de los lenguajes tanto hablado como escrito:

- Para utilizar bien **la voz** se recomienda **articularla** (finalizar las frases, por ejemplo, y pronunciar con precisión), **proyectarla** (hablar más fuerte cuando se requiere atención) e incluso hacer **eco** (repetir las frases más importantes con distintas entonaciones).
- Con respecto al **lenguaje escrito**, se recomienda primar la **simplicidad** (frases y párrafos cortos, mensajes sencillos y claros), la **amenidad** (variación en la construcción de las frases, utilización de ejemplos) y el **tono positivo** (resaltar los aspectos positivos y enmascarar los negativos, centrarse en los que interesa a la persona receptora). No debemos olvidar la **corrección gramatical** y la **presentación**, a la que dedicaremos más tiempo y atención.



La primera impresión que causamos cuenta. Sólo hay una oportunidad de causar una primera buena impresión



La voz transmite emociones

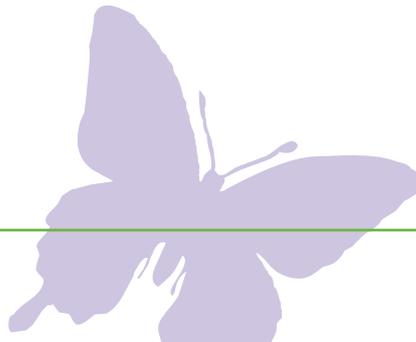
Comunicación no verbal

El ser humano envía constantemente mensajes, consciente o inconscientemente.

La comunicación no verbal incluye todo aquello que no es expresado por medio de palabras, sino a través de gestos (manos, brazos, rostro, mirada, cabeza, sonrisa, etc.), expresiones y movimientos. Estos gestos refuerzan y amplían la información verbal, ya que aportan mensajes y conceptos más amplios y abstractos que la palabra, y también más sinceros.

Los signos más importantes de expresión corporal son:

- La **expresión facial**: conjunto de todos y cada uno de los elementos localizados en el rostro. El movimiento de las cejas, la boca, los músculos faciales, la inclinación de la cabeza y sus distintos movimientos. Una sonrisa se percibe incluso por teléfono.
- El **contacto visual**: la mirada, los ojos y sobre todo su dirección es una de las fuerzas más importantes en la acción comunicadora no verbal. La mirada tiene un magnetismo y una fuerza especial, capaz de seducir, intimidar, inducir e incluso desvelar si se dice la verdad o se está mintiendo.
- La **postura general del cuerpo**: de pie, inclinada, sentada, recostada, etc. Cada postura dice algo de nuestro estado de ánimo y de nuestra actitud frente a una situación.
- Señalar con el dedo índice, negar con la cabeza, elevar ambos hombros a la vez son **gestos corporales** fácilmente entendibles, con los que los seres humanos empezamos a comunicarnos a los pocos meses de vida.
- **Distancias o territorios**: cada persona establece un campo de acción en su relación con otras personas que varía en función del sexo, la familiaridad, etc.
- El **lenguaje de las manos**: las manos y los dedos son las herramientas que permiten, acompañar, dar ritmo, enfatizar y expresar mejor partes del mensaje verbal.



Además de los gestos, existen otros signos importantes en la comunicación no verbal:

- Las señales olfativas (perfumes, olor corporal...).
- La conducta táctil (apretón de manos y contacto del cuerpo).
- Los ruidos humanos (volumen, timbre o velocidad de la voz, ruidos guturales, tartamudeos o incluso el silencio).
- La apariencia física (ropa y adornos).
- Los códigos culturales (puntualidad, etiqueta social y protocolo).

Alcanzar el éxito en las comunicaciones interpersonales implica un proceso complejo, que se compone de varias habilidades básicas:

CLAVES PARA LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- Mantén la mirada con quienes estés conversando
- Mantén una postura adecuada a la comunicación
- Mantén ademanes naturales: muéstrate relajada a la hora de actuar y gesticula de forma tranquila
- Controla la variedad tonal: emplea con eficacia la sonoridad y resonancia de tu voz, tanto cara a cara como por teléfono
- Haz un uso efectivo del lenguaje y de las pausas: emplea el lenguaje de manera clara y apropiada evitando las muletillas
- Atrae la atención: mantén el interés del público durante la exposición. Utiliza el humor y crea lazos afectivos y cordiales con el público
- Autenticidad: entabla relaciones comunicativas sin dejar de ser tú misma, crea vínculos personales y profesionales desde la honestidad

Tabla n°1.9. Claves para la comunicación interpersonal

Como empresarias debemos demostrar empatía con la clientela, empresas proveedoras y personal

El estilo asertivo intenta minimizar los conflictos

3.4.3 CUALIDADES DE LA PERFECTA COMUNICADORA

- **Empatía:** es la cualidad de una persona de comprender los problemas ajenos y ponerse en la situación de otra. No significa abandonar nuestras ideas, sino aproximarlas para delimitar los posibles puntos de acuerdo.

Trabajar con empatía supone:

- Escuchar a las demás personas y hacerse una idea clara de su situación, qué importancia tiene para ella, qué consecuencias puede acarrearle.
 - Sugerir o buscar soluciones intermedias conjuntamente. Una persona con problemas o negativa no es operativa.
 - Si una situación es inalcanzable o incompatible con los objetivos hay que llegar a acuerdos parciales.
- **Asertividad:** capacidad para expresar lo que queremos y deseamos de un modo directo, honesto y adecuado a otra persona pero mostrando respeto por ésta. El estilo asertivo tiene unas características propias: comportamiento firme y directo, mensajes claros, expresión facial franca, postura relajada, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado. Mostrar asertividad es especialmente difícil en algunas situaciones particulares, como defender tus derechos o los de otras personas, hacer demandas o peticiones, afrontar negativas y comportamientos hostiles, negarte a una petición, mostrar aprecio, presentar excusas, reconocer errores, etc.
 - **Escucha activa:** técnica que consiste en escuchar atentamente la totalidad del mensaje dirigido por la persona emisora y devolverle lo que se cree haber recibido. El objetivo es poner más claro lo que se intenta comunicar, reduciendo los desacuerdos y malentendidos y evitando actitudes de oposición.

CLAVES PARA PRACTICAR UNA ESCUCHA ACTIVA

- Escucha y observa detenidamente lo que manifieste la persona interlocutora
- Pregúntate ¿qué dice exactamente?, ¿qué quería decirme?, ¿qué siente realmente?
- Refrenda hechos con expresiones como "creo comprender que usted quiere decir...", "como usted dice, parece realmente que...", "si le he entendido bien, usted quiere decir que..."
- Utiliza manifestaciones no verbales como asentir con la cabeza o gestos atentos que inviten a seguir expresándose

Tabla n°1.10. Claves para practicar una escucha activa

- **Control del arco de distorsión:** es la distancia que se da entre lo que el emisor piensa y lo que el receptor comprende y finalmente transmite. Siempre existen diferencias entre lo que quiero decir, lo que digo conscientemente y lo que digo de mí sin querer hacerlo. Siempre comunicamos algo más de lo que pretendemos. A menudo, este "otro" mensaje que se transmite de forma no verbal lo distorsiona, y crea en la persona receptora una perplejidad y un no entender. Es lo que sucede, por ejemplo, cuando alguien dice "no te preocupes, que estoy tranquila", con una voz quebrada por la emoción.



Figura n°1.4. Arco de distorsión

3.4.4 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

En todo proceso de comunicación puede haber barreras que impidan la transmisión del mensaje:

- **Ambientales:** son las que nos rodean y tienen un efecto negativo en la comunicación. Pueden ser la incomodidad física (calor en la sala, una silla incómoda, etc.), distracciones visuales, interrupciones y ruidos (timbre, teléfono, ruidos de construcción, etc.). Son impersonales.
- **Verbales:** la forma de hablar (Ej.: personas que hablan muy rápido o no explican bien las cosas), las barreras idiomáticas (entre personas de distintos países; incluso a veces nuestro propio idioma es incomprendible, ya sea por diferencia de edad, de clase social, de nivel de educación, etc.) o la falta de atención.
- **Interpersonales:** suposiciones incorrectas, estereotipos, prejuicios y percepciones distintas.



La suposición es una barrera en la comunicación

CLAVES PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Ambientales

Escoger un lugar apropiado, hablar en un ambiente sin distracción o interrupción

Verbales

Tener muy claro lo que se quiere comunicar y expresarlo con claridad, escuchar atentamente lo que la otra persona dice

Interpersonales

No tener en cuenta suposiciones y prejuicios, y ser flexible

Tabla n°1.11. Claves para superar las barreras en la comunicación

3.5 PLANIFICACIÓN

Consiste en organizar, coordinar, controlar y dirigir las actividades de la empresa

Con ella intentamos disminuir, en lo posible, las incertidumbres que presenta el futuro.

Tipos de planificación:

DENOMINACIÓN	UNIDAD DE TIEMPO	CONCEPTO
Estratégica	Largo plazo	Define objetivos
Diaria/semanal	Corto plazo	Define acciones

Tabla n°1.12. Tipos de planificación

Ventajas de una adecuada planificación empresarial:

- Proporciona una clara comprensión de los elementos necesarios para lograr nuestros objetivos.
- Ayuda a otorgar prioridades y tomar decisiones.
- Mantiene en contacto con el contexto mundial, nacional o local.
- Proporciona una herramienta de ayuda para comunicar los objetivos a otras personas.

La capacidad de planificación de la emprendedora va unida a una adecuada programación que incluya:

- La definición de objetivos.
- La coordinación de los recursos necesarios.
- La gestión del tiempo.

Planificar supone saber dónde estamos y determinar dónde queremos llegar

3.5.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Una dirección de empresa sólo puede ser eficaz cuando se trazan unos objetivos claros y bien definidos, y se controla la consecución de los mismos: se sabe a dónde se quiere ir y qué meta alcanzar. Debemos aprender a diferenciar deseos (metas imprecisas que quiero alcanzar, Ej.: crecer en la empresa, ahorrar gastos...) de objetivos (metas precisas que quiero alcanzar). Los objetivos, para ser tales, tienen que seguir la regla CREMA y deben ser:

Con fecha límite	Finitos
Relevantes	Que justifiquen el esfuerzo
Específicos	Concretos
Medibles	Cuantificables
Alcanzables	Realistas

Tabla nº1.13. Objetivos según la regla de CREMA

Recursos son: las personas, los materiales, el dinero, el tiempo...

3.5.2 COORDINACIÓN DE LOS RECURSOS

En una organización empresarial se ponen en juego distintos recursos: materiales, humanos, temporales, económicos, etc. La coordinación eficiente de esos recursos es una tarea esencial para la empresaria, pues permite optimizar tanto los costes de producción (evitando el derroche) como la productividad del personal.

3.5.3 GESTIÓN DEL TIEMPO

El tiempo es un activo valioso que poseemos; cuanto mejor organicemos nuestro tiempo, mejor podemos emplearlo para alcanzar nuestros objetivos.

La metodología aquí propuesta sigue los pasos siguientes:

a. Definir las tareas

- Trabajos a realizar anotados para esa semana o mes.
- Asuntos o trabajos pendientes del día anterior.
- Trabajos imprevistos a realizar en el día.
- Llamadas telefónicas y correspondencia que hay que realizar y sacar.
- Asuntos que periódicamente se repiten, por ejemplo: una reunión con la plantilla o con personas asociadas a la empresa.

b. Calcular la duración de cada tarea y asignarle un tiempo máximo de dedicación

Frecuentemente se sobreestima y se planifica más de lo que en realidad se puede llevar a cabo. Por ello se hace imprescindible que los objetivos temporales que planteemos para cada tarea sean reales o, como mínimo, posibles.

Si tenemos sólo una carta que escribir, un informe que terminar, es fácil que ocupe todo el tiempo del que disponemos y no el que necesita en realidad. Es necesario establecer un límite para cada tarea.

El tiempo que requiere una tarea crece en proporción al número de veces que la hemos interrumpido: procuraremos hacer siempre pausas naturales (Ej.: parar de leer al finalizar un capítulo o dejar un informe al completar un apartado). Esas pausas nos dan sensación de logro, lo cual aumenta nuestra energía. Al reanudar la actividad no perderemos tiempo “calentando motores”.

Es importante también reservar tiempo muerto. Acontecimientos imprevistos, interferencias, «ladrones del tiempo», necesidades personales (Ej.: tiempo que tenemos que dedicar para recoger a nuestra hija en la guardería porque se ha puesto enferma) no requieren una planificación exhaustiva, pero sí una previsión.



Tú puedes controlar tu tiempo



**El 20% del tiempo
correctamente utilizado nos
proporciona el 80% del
resultado**

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN CADA JORNADA LABORAL

60%	aproximadamente para actividades planificadas (en la agenda)
20%	aproximadamente para actividades inesperadas (perturbaciones, ladrones del tiempo)
20%	aproximadamente para actividades espontáneas y sociales (tiempo para la creatividad)

Tabla n°1.14. Distribución del tiempo en cada jornada laboral

CLAVES PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN CADA JORNADA LABORAL

- Escribe las actividades a realizar
- Estima el tiempo necesario
- Resérvate un tiempo
- Decide prioridades
- Revisa las actividades planificadas al final de tu jornada

Tabla n°1.15. Claves para la distribución del tiempo en cada jornada laboral

c. Establecer prioridades

Establecer prioridades tiene innumerables ventajas. El 20% de tu trabajo proporciona el 80% de tus resultados. La regla 20:80 es conocida también como Ley de Pareto, por haber sido propuesta por primera vez por el economista italiano Vilfredo Pareto, en el siglo XIX.

Planificar adecuadamente supone establecer un orden de prioridades en las tareas, diferenciando entre aquellas que incorporen una urgencia en la solución (dada la importancia estratégica para la empresa, su repercusión directa sobre la imagen empresarial, etc.) y aquellas otras que, aunque deban ser realizadas, se pueden tomar con más calma.

Stephen Covey, doctor y profesor en Administración de Empresas, en su libro "Siete hábitos de la gente altamente efectiva", clasifica las tareas en la siguiente matriz:



Figura nº1.5. Clasificación de las tareas según Stephen Covey

En la figura interpretamos que las tareas 1 son las más importantes, al estar directamente relacionadas con la consecución de objetivos y por lo tanto, las más urgentes; las tareas 2 no son tan primordiales al poder ser delegadas y las tareas 3 tienen menor importancia y urgencia, pero pueden ser las que consumen mayor parte de nuestro tiempo.





No te olvides de tu agenda



Usa el lápiz, tus planes pueden cambiar, el lápiz permite el cambio



3.5.3.1 Diseñar la agenda

La agenda representa una herramienta de trabajo, orden y autodisciplina. Es algo más que un calendario, ya que además contiene listas de tareas, prioridades, tiempos, metas y objetivos que tengamos que resolver o queramos delegar.

Nos sirve fundamentalmente para:

- Recordar todas las citas y tareas en el día y hora exacta.
- Saber con antelación nuestra disponibilidad.
- Anotar direcciones, teléfonos y otros datos de interés.

3.5.3.2 "Ladrones/ahorradores" del tiempo

Se denominan "ladrones del tiempo" a todos aquellos sucesos que nos hacen perder tiempo. Podemos distinguir:

- Interrupciones por motivos de trabajo: visitas, llamadas de teléfono, reuniones, imprevistos, etc.
- Interrupciones "molestas" que sólo nos hacen perder el tiempo: llamadas de amistades, familiares, colegas de trabajo, etc.
- Autointerrupciones: desorden en la mesa de trabajo, pausas para el café o comidas excesivamente largas, consultas a Internet, correos o llamadas personales...
- Dejar las tareas más desagradables.
- Reuniones sin fin.



CLAVES PARA AHORRAR TIEMPO

- Aprender a decir NO
- Saber delegar
- Tomar decisiones con rapidez
- Tramitar la documentación eficazmente
- Trabajar en equipo: colaborar y pedir ayuda
- Reaccionar eficazmente frente a la frustración: aceptación y plan de acción

Tabla nº1.16. Claves para ahorrar tiempo

Siempre debemos evitar:

- Trabajar sin objetivos previamente definidos (lo que comúnmente se conoce como "a salto de mata").
- Hacer lo fácil en primer lugar: resolver tareas que llevan poco tiempo, trabajar en lo conocido, en lo que nos gusta.
- La incorrecta gestión de la propia agenda de trabajo.
- Negación de la propia evidencia. Evitar creer que podemos hacerlo todo.
- El exceso de información para analizar o la que está desordenada, o es imprecisa o tardía.

"Nuestro tiempo en parte nos lo roban, en parte nos lo quitan, y el que nos queda lo perdemos sin darnos cuenta" (Séneca)

"Cuando hemos perdido de vista definitivamente nuestro objetivo es entonces cuando redoblamos nuestro esfuerzo" (Mark Twain)



**Ahora que sé sacar más
partido a mis capacidades,
quiero comenzar con
mi plan de empresa**

1. Introducción: el proceso de crear una empresa

Las fases del proceso de creación de una empresa son:

- Generación de la idea.
- Definición y elaboración del proyecto empresarial.
- Puesta en marcha de la empresa.
- Consolidación de la empresa.

Por lo tanto, el origen de una empresa está en las ideas que surgen de las emprendedoras.

El resultado es una estructura de medios humanos, materiales y económicos con el objeto de obtener beneficios.

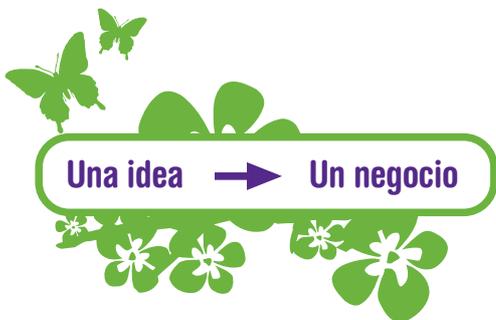
Los beneficios pueden ser:

- Privados: **la empresa mercantil.**
- Sociales: **la empresa pública o la empresa social privada (ONG).**

Los requisitos para crear nuestra empresa son tener predisposición empresarial y capacidad emprendedora. Los conocimientos previos acerca del mundo empresarial son convenientes, pero se pueden adquirir en el proceso de creación de la empresa. En realidad, necesitamos continuar aprendiendo siempre.



"No te sientes y esperes a que vengan oportunidades. Tienes que levantarte y crearlas"
(Madame CJ Walter)



2. Generación de la idea de negocio o de empresa

Un proyecto empresarial debe haber sido condicionado por el descubrimiento o la aparición de una idea que muestra cierta viabilidad para ser desarrollada como empresa.

Muchas de estas ideas serán el resultado de una observación casual o de una exploración propiciada por el entorno.

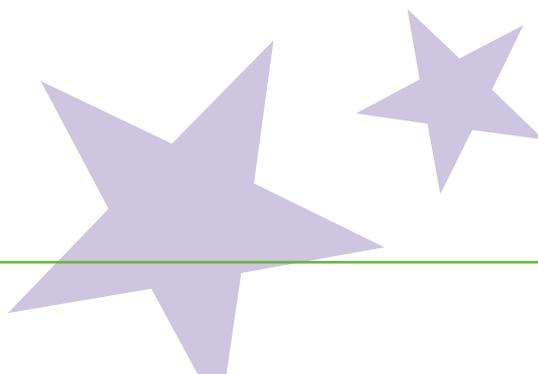
Una de las competencias de la emprendedora consiste en la generación de ideas que puedan ser transformadas en empresa. Una persona emprendedora en el ámbito empresarial también lo es en la sociedad, al ser activa y ágil para adaptarse a las cambiantes condiciones sociales.

El proceso de creación de una empresa debe comenzar con la búsqueda de una buena idea de negocio. Debemos definir qué queremos fabricar, producir, distribuir o qué servicio prestar, evaluar la idea, valorar las necesidades del mercado para encontrar oportunidades de negocio y comprobar si es factible su puesta en marcha.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE IDEAS. ¿DÓNDE Y CÓMO BUSCAR LAS IDEAS?

Las ideas existen. Lo que se necesita es saber dónde y cómo encontrarlas. Para identificar ideas de negocio es imprescindible disponer de información contrastada. La búsqueda de información supondrá una dedicación exhaustiva y constante por parte de la mujer emprendedora.

Esta búsqueda de información, podemos clasificarla en: fuentes de información externa, cuando proviene de terceras personas, y del entorno, y fuentes de información interna, cuando la información proviene de nuestras propias experiencias, formación y/o capacidades.



CLAVES PARA BUSCAR IDEAS

- **Conoce las tendencias**
Es importante conocer las tendencias del mercado y los cambios que se producen en él para identificar ideas de negocio viables a largo plazo, ya que un proyecto empresarial tiene un ciclo de vida que se ve influenciado por los cambios tecnológicos, demográficos, medioambientales. Esto deriva en tendencias de consumo variables en el tiempo.
- **Ahonda en lecturas**
A través de revistas, libros, informes, internet, etc., podemos informarnos y detectar nuevas necesidades de la sociedad que nos den lugar a una idea viable para crear empresa.
- **Realiza viajes**
Viajar nos permite conocer empresas que, en otros lugares, han puesto en marcha nuevos productos o servicios.
- **Fórmate**
El aprendizaje, estudios, conocimientos, etc., nos ayudarán a dar el salto del mercado laboral por cuenta ajena al autoempleo.
- **Básate en tu experiencia**
Ya sea en nuestra actividad laboral y/o en nuestra vida cotidiana, estamos en contacto con múltiples sectores empresariales, y podemos detectar productos y servicios que mejorarían o complementarían esa actividad.
- **Disfruta del tiempo libre**
El tiempo libre puede proporcionarnos el salto al autoempleo al identificar actividades de ocio como una fuente de ideas para la creación de una oportunidad de negocio.
- **Observa y explora el entorno**
Estas acciones activas permiten la creación de empresas basadas en lo cotidiano.
- **Fomenta las relaciones personales**
Nuestras relaciones con amistades, familiares, colegas de trabajo, etc., nos permitirán ir perfilando ideas de negocio.

Tabla 2.1. Claves para buscar ideas

Buscamos ideas fuera y dentro de nosotras

2.2 ¿CÓMO GENERAR IDEAS?

Planteamos algunas propuestas que pueden generar ideas, ya sea:

- Solucionando necesidades y problemas que detectamos.
- Reorientando los productos: innovaciones tecnológicas, nuevos productos o servicios, o mejora de los existentes.
- Innovando aspectos comerciales: otras formas de distribución, publicidad, promoción.
- Cambiando de ubicación, de tiempo, de clientela.
- Identificando competencias profesionales: sabemos hacer algo y tenemos que pensar en un producto o servicio que se logre gracias a ese conocimiento.

2.3 EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA IDEA EMPRESARIAL

Una vez que tenemos una idea de lo que se va a hacer, definimos con claridad en qué consiste esa idea y cómo contrastarla con la realidad para determinar si es viable.

La idea o visión de negocio puede proceder de una intuición o inspiración, pero es fundamental confrontarla con lo que ofrece el mercado, determinando así la misión que nuestra empresa cumpliría en el intercambio de oferta si aplicáramos dicha idea.

En una primera reflexión sobre nuestra idea de negocio hay que formularse las siguientes preguntas:

- ¿Responde el producto o servicio a una necesidad existente en el mercado? ¿Cuál es esa necesidad?
- ¿Responde el producto o servicio a una nueva necesidad? ¿Cuál es el origen?
- Las necesidades reales que nuestra idea pretende satisfacer, ¿no están ya cubiertas de modo suficiente por la competencia ya establecida?
- ¿Es una innovación tecnológica, comercial, ...?



**Tenemos que generar ideas,
evaluarlas e intentar
mejorarlas**

- ¿Se trata de una idea realista?
- ¿Es viable técnicamente?
- ¿Es viable desde el punto de vista económico?
- ¿Estoy en condiciones de poder acometerla?
- ¿Tengo formación y conocimientos para desarrollarla?
- ¿Su rentabilidad justifica los esfuerzos necesarios para su puesta en marcha?

De las respuestas a estas cuestiones pueden deducirse cuáles son las características de la idea que pueden hacerla interesante y rentable.

2.4 CONSEJOS PARA ENCONTRAR LA MEJOR IDEA

No existen ideas de negocio que tengan el éxito asegurado. Te pueden servir de referencia, pero tienes que adaptarlas a tus conocimientos, recursos, características y condicionantes.

No obstante, te proponemos algunas reflexiones que te servirán para que madures la idea.

- Es necesario que creas en tu proyecto, que lo hagas tuyo.
- Analiza qué sabes hacer y qué te gusta hacer.
- Busca una idea con poca inversión inicial.
- Es probable que tu idea ya esté en el mercado.
- El exceso de innovación puede ser perjudicial.
- Lo que quieres hacer no tiene por qué interesar a la gente.
- Se identifican ideas de negocio en cualquier sector.
- Establece una diferencia entre la idea a corto y largo plazo.
- Recuerda que la idea debe ser rentable.
- No te enamores de una idea. Si observas que es inviable, mejor recházala o modifícala.



Si lo que esperas es conseguir la fórmula para encontrar la idea más viable, sentimos decirte que no hay recetas mágicas

3. Definición y elaboración del proyecto empresarial

3.1 QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE

Es el documento que:

- Refleja de una manera detallada el contenido de la iniciativa empresarial que se pretende poner en marcha.
- Abarca desde la definición de la idea hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, incluyendo la programación de las fases, los medios y recursos a utilizar.

¿Para qué sirve?

- Obliga a realizar un esfuerzo de coherencia, organización, rigor, planificación y eficacia, previo a la puesta en marcha del proyecto, de forma que sirva para determinar la viabilidad de la idea.
- Es la “tarjeta de presentación” de una promotora empresarial ante otras personas: posibles socias y socios que inviertan o colaboren, clientela, instituciones financieras, empresas proveedoras, etc. Por ello es muy importante tener en cuenta tanto su valor interno como externo.
- Una vez iniciada la actividad, se puede utilizar como herramienta de medida para evaluar la marcha de la empresa y determinar posibles desviaciones a los objetivos marcados.

Básicamente un buen plan de empresa habrá de recoger:

- Los **objetivos** que se persiguen con la creación de la empresa y una detallada descripción de las estrategias que habrán de seguirse para la consecución de los mismos y la previsión de resultados.
- La **descripción del negocio** que se pretende crear, en todos sus aspectos: técnicos, productivos y financieros.
- Un profundo y serio estudio acerca de la **viabilidad** real de la idea, tanto técnica como económica y financiera.



Tu proyecto será tu tarjeta de visita



Un plan de empresa ha de ser:

- **Claro**, debe entenderse por quienes lo lean.
- **Concreto**, las acciones deben ser concretas y cuantificadas en el tiempo, para que puedan evaluarse.
- **Temporal**, debe tener un horizonte de planificación de la empresa de al menos tres años, siendo conveniente la realización de un cronograma del primer año desglosado por meses.
- **Convincente**, no sólo para su artífice, sino también para todas aquellas personas que tengan acceso al proyecto, puesto que de ello depende el conseguir o no suficientes recursos financieros que permitan poner en marcha la iniciativa.



El proyecto ha de dar respuesta a nuestras preguntas

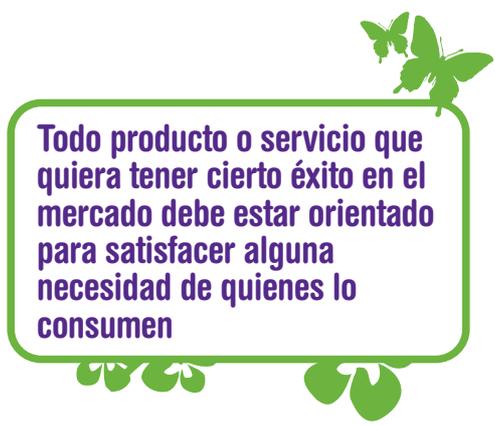
PREGUNTAS A LAS QUE DA RESPUESTA EL PLAN DE EMPRESA

- ¿Cómo es el producto o servicio que se quiere ofrecer?
- ¿De qué manera se va a comercializar?
- ¿Cómo se va a fabricar el producto o prestar el servicio?
- ¿Cómo se van a organizar las personas que trabajarán en o para la empresa?
- ¿Cuánto dinero se necesita y para qué?
- ¿Qué aspectos legales hay que tener en cuenta?

Tabla 2.2. Preguntas a las que da respuesta el plan de empresa



Un proyecto tiene una estructura y unos contenidos



Todo producto o servicio que quiera tener cierto éxito en el mercado debe estar orientado para satisfacer alguna necesidad de quienes lo consumen

3.2 ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE UN PLAN DE EMPRESA

A pesar de que no existe un modelo de plan de empresa estándar, ya que podemos organizar los contenidos de diversas maneras, hay una serie de aspectos comunes:

a. Los antecedentes de la emprendedora

- **Datos de la emprendedora o equipo promotor**

Identifica a la emprendedora o equipo promotor, sintetizando la información de datos personales y antecedentes (formación y experiencia laboral) especialmente relevantes y que refuerzan el proyecto.

Entendemos por emprendedora la persona que está involucrada en el proyecto. Si hubiese más de una persona, probablemente la participación de cada una de ellas difiera en cuanto al papel, dedicación e implicación en el mismo. A pesar de que alguna será la líder del grupo, incluiremos a todas ellas.

b. El producto o servicio

- **Descripción del producto o servicio**

Delimita claramente las especificidades de carácter funcional, técnico y comercial que presenta el producto o servicio que pretendemos ofrecer al mercado, describiéndolo literalmente, y acompañándolo de gráficos y esquemas si fuera necesario.

- **Necesidades que pretende cubrir**

Explica la necesidad o necesidades que el producto o servicio pretende satisfacer.

- **Por qué será valorado por la clientela el producto o servicio**

Aclara los motivos por los que la clientela valorará y comprará nuestro producto o servicio.

- **Requisitos legales para desarrollar la actividad**

Reflexiona sobre el entorno legal que regula la actividad a la que se refiere nuestro proyecto (titulación académica requerida, licencias administrativas, permisos, normativas que regulen el sector, requisitos legales...).

c. El sector y la competencia

- **Delimitación y descripción del sector en el que se va a actuar**
Explica el sector donde pensamos operar y las reglas del juego, así como los actores que intervienen en el mismo.
- **La competencia**
Describe quién es nuestra competencia, qué productos o servicios ofrece y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- **Diferencias entre la empresa y la competencia**
Detalla las principales diferencias de nuestro producto o servicio respecto a los de la competencia.

d. La clientela y el mercado

- **Caracterización de la clientela**
Efectúa una caracterización de la clientela del producto o servicio, entendiendo por ésta aquellas personas que directamente nos adquirirán el bien o contratarán nuestros servicios.
- **Descripción del proceso de compra**
Detalla los elementos que caracterizan la forma en la que la clientela adquiere normalmente el bien o servicio que nuestra empresa quiere ofrecer.
- **Cuantificación del mercado**
Evalúa cuantitativa y cualitativamente el mercado potencial al que nos dirigimos.
- **Localización de la empresa**
Describe y justifica la zona en la que nuestra empresa se ubicará.



e. El plan de marketing

- **Precios del producto o servicio**
Justifica el criterio de fijación de precios.
- **Plazos de cobro a la clientela**
Concreta cuáles serán los plazos que ofreceremos a la clientela para el pago de los productos o servicios.
- **Canales de distribución**
Expón la forma en que el producto y/o servicio llegará a la población consumidora, justificando la elección de los canales de distribución.
- **Promoción del producto o servicio**
Explica y justifica las actividades con que animarías la adquisición del producto o servicio, por ejemplo editar un folleto explicativo por buzoneo, escribir una carta de presentación, realizar un plan de marketing telefónico, insertar anuncios en prensa local o hacer presentaciones públicas del producto.
- **Estimación de las ventas**
Es importante para la realización del estudio económico-financiero.

f. El plan de producción o de prestación de servicios

- **Descripción del proceso productivo o de prestación de servicios**
Efectúa una descripción literal y/o gráfica, que explica con detalle las diferentes operaciones que conforman la producción del producto o servicio que vamos a ofrecer.
- **Equipos e instalaciones necesarios**
Describe los diferentes equipos, instalaciones, utillaje, etc., que son necesarios para desarrollar todo el proceso productivo de nuestro producto o servicio.
- **Niveles de existencias**
Identifica el nivel de existencias conveniente con el que debe contar normalmente el almacén y su precio, obteniendo así la inversión permanente en existencias necesarias en la empresa.
- **Plazos de pago a empresas proveedoras**
Detalla las condiciones de negociación de pago a las empresas que nos suministran productos y/o servicios.

g. La forma jurídica

Antes de iniciar cualquier trámite de inicio de actividad, se debe estudiar cuidadosamente la fórmula más conveniente para crear la empresa.



La forma jurídica de la empresa se debe estudiar cuidadosamente

h. La organización y los recursos humanos

- **Organigrama**
Define los diferentes departamentos o áreas que tendrá tu empresa y quién estará en cada uno, cuáles son los niveles de toma de decisiones y quién manda sobre quién. Incluirá a la emprendedora o equipo promotor de la empresa y todas aquellas personas que sea necesario contratar.
- **Descripción de puestos de trabajo**
Valora cuántas personas necesita tu empresa, describe los puestos de trabajo y el perfil necesario para los mismos.
- **Costes laborales**
Define los recursos económicos necesarios para afrontar la contratación de personal.
- **Contratos de trabajo**
Describe la elección del modelo de contratación, además de las obligaciones y derechos como empresaria.
- **La responsabilidad social empresarial**
La empresa tiene unos impactos producidos por su existencia, actividad y operaciones en el ámbito social, medioambiental y de los derechos humanos que como empresaria debemos conocer y tener en cuenta en el desarrollo de la idea empresarial.

i. El plan económico - financiero

- **Plan de inversiones inicial**

Efectúa un inventario de los diferentes bienes duraderos o instrumentos de producción, así como de los productos (materias primas, mercancías y embalajes, fundamentalmente) que tendremos que tener permanentemente en la empresa para poder trabajar. También debemos considerar aquellas inmovilizaciones de dinero que efectuaremos en el momento de iniciar la actividad.

- **Plan de financiación inicial**

Determina las fuentes de financiación para cubrir las inversiones iniciales.

- **Cuenta de resultados de los tres primeros años**

Resume las operaciones de tu empresa durante el periodo considerado, generalmente un año, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos y todos los gastos en que incurrirá la empresa dando el resultado económico.

La cuenta de resultados no sólo recoge el dato numérico del beneficio o la pérdida, sino que, desgranando sus componentes, se llega a conocer el porqué de dicho resultado. Así pues, analizando dicha cuenta y su composición las empresas pueden conocer si la marcha de su explotación es la deseada.

- **Plan de tesorería de los tres primeros años**

Calcula cuáles serán los cobros y los pagos previstos para un periodo determinado y gestionar adecuadamente los superávit y déficit que se produzcan.





**Ya hice mi plan de
empresa, pero necesito
conocer el mercado**

1. Introducción

Una herramienta esencial para el desarrollo de una empresa es el análisis del entorno externo e interno, puesto que permite encontrar los medios para afrontar los cambios que se producen en un mercado cada vez más globalizado.

Debemos preocuparnos por conocer todos aquellos factores externos que pueden condicionar el buen funcionamiento de nuestra empresa. Una vez identificados dichos factores de riesgo, debemos analizar nuestros puntos débiles y fuertes.

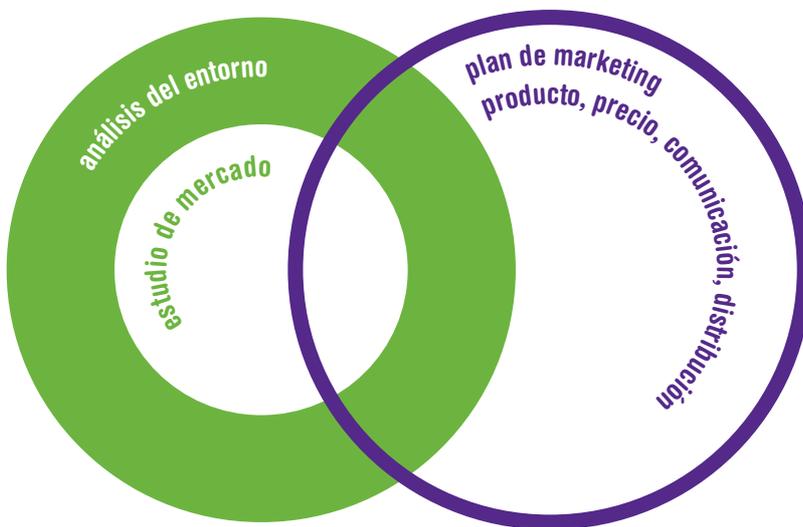


Figura nº3.1. Análisis del entorno y plan de marketing

No nos podemos olvidar de realizar un estudio de mercado, en el que se analicen las principales características del entorno. Este análisis es la base del plan de marketing, en el que las cuatro variables clásicas del área de comercialización ("4 Pes") quedan planificadas: producto, precio, comunicación y distribución. Las políticas y acciones resultantes determinarán, en buena medida, la capacidad de nuestra empresa para crecer en el mercado.

2. El entorno cambiante y la globalización

2.1 EL ENTORNO CAMBIANTE

En los últimos años se han producido rápidos e importantes cambios, casi siempre provocados por una serie de factores relacionados con las tecnologías de la información, los sistemas de comunicación y la desaparición de fronteras.



Figura nº3.2. Cambios en el entorno económico durante el último siglo

2.2 GLOBALIZACIÓN

El entorno actual está marcado por las siguientes circunstancias:

- La oferta de productos y servicios es mayor que la demanda.
- Existe un gran parecido y unos precios similares en la oferta de los mercados.
- La población consumidora recibe gran cantidad de información comercial.

Estas circunstancias han llevado a un proceso por el cual los mercados y las empresas tienden a extenderse más allá de las fronteras nacionales. La globalización es un hecho con el que convivimos y que podemos notar fácilmente en nuestra vida diaria a través de la estandarización de los mercados.

Las empresas preparadas para la mejora continua tendrán una oportunidad más para su éxito, aunque la globalización les aporte una mayor competencia.

La globalización contribuye a la estandarización de los mercados

3. El entorno comercial

Nuestra empresa está rodeada por un buen número de elementos que condicionan sus resultados; es lo que se conoce como entorno comercial. Habitualmente, los diferenciamos según nos afecten directa o indirectamente a la empresa, distinguiendo entre macroentorno y microentorno.



Figura nº3.3. Elementos del macroentorno y del microentorno

3.1 ANÁLISIS EXTERNO: MACROENTORNO

El macroentorno está integrado por los factores generales que rodean a la empresa como empleo, demografía, política, legislación, factores sociales, etc. Comprender la naturaleza de estas influencias permitirá concretar el impacto que provocarán en nuestra empresa y su evolución.

Aquellos factores que tengan más posibilidades de influir en los resultados de nuestra empresa han de ser los que acaparen en mayor medida nuestra atención. Aunque no podamos cambiarlos, sí podemos adaptarnos a ellos.

Puedes buscar información sobre el macroentorno en el Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es), revistas especializadas, prensa, etc.

3.2 ANÁLISIS INTERNO: MICROENTORNO

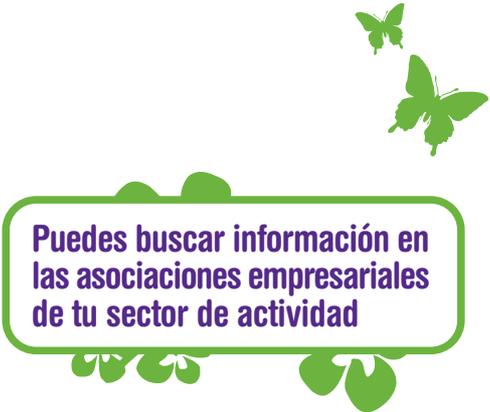
El microentorno incluye los factores más próximos a nuestra empresa, aquellos cuya influencia es directa, como el tamaño y el crecimiento del mercado, la relación con los proveedores, la gama de productos, etc.

Antes de continuar, es conveniente aclarar algunos conceptos incluidos en el microentorno:

- **Empresas proveedoras.** Suministran lo que necesita nuestra empresa (ej.: una empresa de telefonía).
- **Competencia.** Ofrecen servicios y productos capaces de satisfacer necesidades similares a las que satisfacemos nosotras (ej.: la sidrería que está al lado de la nuestra).
- **Cientela.** Buscan la satisfacción de una necesidad a través de la adquisición de un producto o servicio; se supone que cuentan con solvencia económica y deciden sobre el acto de compra. Para referirnos a este grupo podemos utilizar también el término "público objetivo".
- **Mercado.** Compra y vende bienes o servicios destinados a satisfacer una misma necesidad.

Al finalizar el estudio de nuestro microentorno hemos de haber encontrado las respuestas para las preguntas más cercanas a nuestra actividad:

- ¿Qué compra el mercado?
- ¿Por qué lo compra?
- ¿Quién lo compra?
- ¿Cómo lo compra?
- ¿Dónde se va a vender?
- ¿A quién se va a vender?
- ¿Existen otras empresas que vendan lo mismo que nuestra empresa?



Puedes buscar información en las asociaciones empresariales de tu sector de actividad

3.3 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS: MATRIZ DAFO

Una matriz DAFO es una herramienta estratégica. Su aplicación nos permite conocer la situación real de nuestra empresa, así como los riesgos y las ocasiones que le brinda el mercado.

La representamos en una tabla describiendo los puntos fuertes y débiles de la empresa (o de la emprendedora), frente a las oportunidades y amenazas del mercado.



Tabla 3.1. Ejemplo de contenido para una matriz DAFO

El nombre DAFO viene dado por las iniciales de las cuatro partes que componen la tabla:

D **Debilidades** (o puntos débiles). Limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa. Constituyen un área de mejora, por tanto debemos corregirlas parcial o totalmente.

A **Amenazas**. Impiden la implantación de una estrategia o reducen su efectividad. También pueden incrementar los riesgos y los costes, o reducir los ingresos esperados. Debemos afrontarlas para poder superarlas.

F **Fortalezas** (o puntos fuertes). Son factores que sirven para explotar oportunidades o evitar amenazas. Debemos mantenerlas y desarrollarlas en el tiempo.

O **Oportunidades**. Suponen un escenario favorable para el desarrollo de nuestra empresa, mejorando la rentabilidad de la misma o aumentando la cifra de sus negocios. Hemos de aprovecharlas.



La objetividad de la emprendedora es fundamental a la hora de desarrollar la matriz



Desarrollar una matriz DAFO requiere una visión sosegada y objetiva de la realidad de la empresa y el mercado, así como una alta dosis de esfuerzo y dedicación. Algunos consejos útiles para que nuestro análisis resulte eficaz son los siguientes:

- Trabaja con objetividad sobre la matriz DAFO.
- Haz todas las aportaciones que puedas a la matriz DAFO. Después revisalas y ordénalas.
- Cuida y utiliza las fortalezas y las oportunidades.
- Trabaja para minimizar los efectos negativos de las debilidades y las amenazas. El riesgo que representan ha de convertirse en oportunidades y fortalezas.
- Revisa y desarrolla periódicamente el análisis DAFO. De esta manera la competitividad de tu empresa se verá renovada y te resultará mucho más fácil resolver los problemas de mercado.

4. Estudio de mercado

A través de un estudio de mercado buscamos y analizamos la información relevante para la identificación y solución de un problema dentro del campo del marketing.

El primer estudio de mercado que una emprendedora desarrolla deberá, por tanto, contener información y propuestas para afrontar problemas referentes al público objetivo, la competencia, los canales de distribución o la estrategia de mercado a seguir.

4.1 QUIÉN ES NUESTRA CLIENTELA: ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Aunque anteriormente ya definimos qué es la clientela, hemos de matizar que existen varios tipos de personas o entidades dentro de la misma. Así, dentro de la clientela potencial podemos distinguir entre:

- **Clientela final:**
 - Población consumidora: toman la decisión de compra y consumen. Ej.: persona que compra una manzana y la consume.
 - Población compradora: toma la decisión de compra pero no consume. Ej.: persona que compra comida para su mascota que es quien la consume.
- **Clientela intermedia:** canales de distribución del producto o servicio.
 - Mayoristas y/o minoristas. Ej.: supermercado.
 - Empresas transformadoras de producto o servicio. Ej.: restaurante.

- **Población prescriptora:** recomiendan o autorizan la compra.
 - Absoluta: tienen todo el poder de decisión. Ej.: la médica que nos prescribe una receta de un medicamento.
 - Relativa: pueden inducir a la compra. Ej.: electricista que nos recomienda cambiar la instalación eléctrica.

En nuestra búsqueda tendremos que encontrar las respuestas a algunas preguntas:

- ¿A quién o en quiénes debemos despertar interés?
- ¿Quién o quiénes necesitarán una explicación o demostración?
- ¿Quién o quiénes tienen autoridad y capacidad para realizar la compra?

4.1.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Concentrando los esfuerzos comerciales en un determinado grupo de la clientela, la emprendedora podrá administrar mejor los recursos destinados al marketing y satisfacer las necesidades del público objetivo con mayor acierto.

Este modo de actuar lo llamamos segmentación de mercados. Normalmente las personas y organizaciones que componen la clientela pueden dividirse en grupos cuyos componentes tienen parecidos en sus formas de acudir al mercado (Las entidades públicas que contratan servicios publicitarios suelen hacerlo a través de un concurso con criterios predefinidos. Las entidades privadas hacen la contratación publicitaria de una manera menos formal).

Si se quiere satisfacer las necesidades de nuestra clientela e incrementar las ventas debe proponerse una **oferta diferenciada a cada uno de los grupos** que presentan características o necesidades distintas.

La segmentación pone de manifiesto precisamente estas diferencias en las características y necesidades, y detecta cuáles de ellas son relevantes.

Habitualmente las **fuentes de segmentación** están relacionadas con:

- Las **variables relativas a la persona**. Caracteres demográficos, asunción diferencial de papeles o cometidos... (Ej.: en el consumo del sector turístico, distinguiendo entre las personas que tienen menores a su cargo y las que no los tienen, podremos ofrecer paquetes turísticos diferentes acorde a sus necesidades).
- Las **variables situacionales**. Se diferencia al público objetivo por las circunstancias en las que se encuentra. (Ej.: en los peajes,

Los libros pueden prescribirlos el profesorado, comprarlos los progenitores y utilizarlos el alumnado. Todas estas personas estarían dentro de nuestro público objetivo

La segmentación de mercados es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial

distinguiendo entre las personas que pagan en efectivo y las que lo hacen con tarjeta, ofreceremos distintas ventanillas de pago para prestar un mejor servicio).

- Las **variables de actitud**. Atienden a factores internos de las personas (Ej.: en la compra de productos alimenticios, distinguiendo entre aquella clientela que es más sensible al precio y la que es más sensible a la calidad, pondremos a la venta distintos productos).

Una vez identificadas las variables relevantes, y determinados los segmentos que forman el mercado, la emprendedora elegirá la estrategia con la que va a administrar sus esfuerzos de marketing. Caben tres planteamientos básicos que responden a la **tipología clásica de estrategias de segmentación**:

- **Estrategia indiferenciada**: La empresa elabora un plan de marketing único (producto, precio, comunicación y distribución) para todo el mercado, olvidando las diferencias entre segmentos. Su ventaja es el ahorro de costes (Ej.: Coca-Cola).
- **Estrategia diferenciada**: La empresa trabaja con diversos segmentos del mercado, diseñando un plan de marketing diferente para cada uno de ellos (tarjetas de crédito segmentadas por niveles de poder adquisitivo: Visa Classic, Visa Oro, Visa Platino).
- **Estrategia concentrada**: La empresa elige un solo segmento del mercado y concentra todos sus esfuerzos comerciales en él, especializándose por encima de la competencia. (Ej.: fisioterapeuta que se especializa en ofrecer servicios a deportistas).

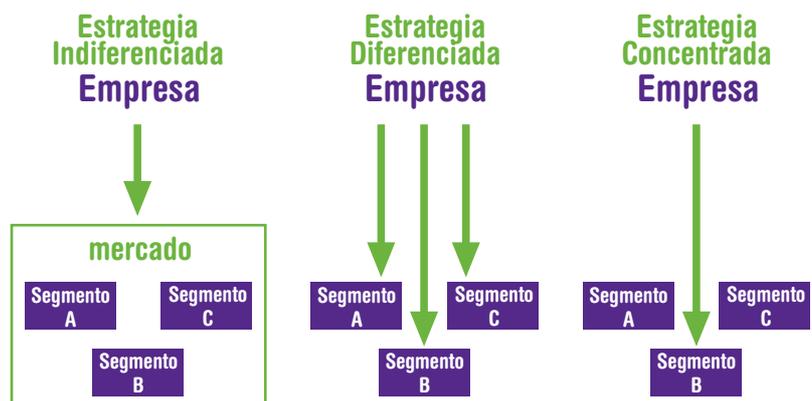


Figura 3.5. Tipos de estrategias de segmentación

4.2 QUIÉNES SON EMPRESAS COMPETIDORAS: ANÁLISIS DE LA OFERTA

Después de estudiar la demanda, la emprendedora ha de dedicar su atención a la competencia.

¿quién es mi competencia?



Figura 3.5. Competencia directa e indirecta de un restaurante

Para que este análisis sea efectivo habrá que identificar a las empresas competidoras y conocer sus debilidades y fortalezas. La primera tarea será recopilar, para cada una de ellas –o al menos para las que compiten más directamente con nosotras– los siguientes aspectos:

- Localización.
- Volumen de negocio y cuota de mercado (importancia cuantitativa).
- Imagen que tienen en el mercado (importancia cualitativa).
- Tipos de productos o servicios que comercializan y características diferenciadoras más importantes.
- Precios con los que compiten en el mercado y calidad del producto o servicio que prestan.
- Canales de distribución que utilizan.
- Campañas de comunicación que realizan.
- Cualquier otro aspecto fundamental para nuestro conocimiento.

Normalmente, la competencia estará bien establecida y, en ocasiones, dispondrá de recursos superiores a los nuestros, por lo que debemos tener una visión realista y no sobreestimar nuestros puntos fuertes propios y subestimar los de la competencia.

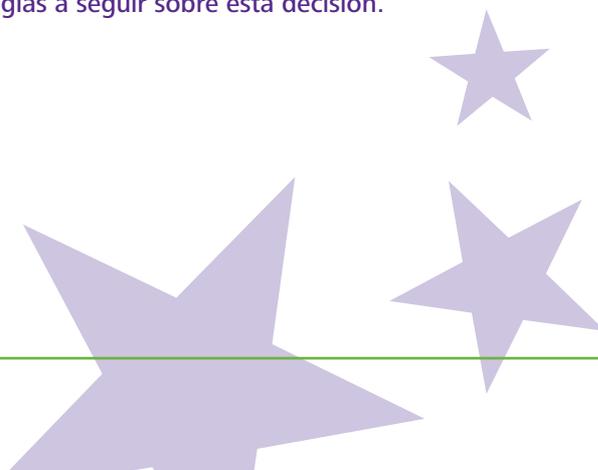
Con frecuencia, algunas empresas ponen su atención en la competencia directa y olvidan que hay otras empresas que también les “quitan” clientela. Así, un restaurante puede tener muchos competidores dependiendo del nivel de concreción que el público objetivo esté considerando. Un partido de fútbol por televisión podría dar al traste con el plan de salir a cenar fuera (**competencia de deseo**); una cena “especial” en casa también podría sustituir el aspecto social de ir a un restaurante (**competencia genérica**); quedar en un llagar para cenar es también una alternativa evidente (**competencia de forma**); por último, el restaurante que regentamos también ha de competir con otros cuyas características son similares a las suyas (**competencia de marca**).

4.3 EL CAMINO HASTA LA CLIENTELA: ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Por definición, un canal de distribución está compuesto por el grupo de personas u organizaciones intermediarias que existen entre las empresas productoras de bienes o servicios y el público objetivo de los mismos.

Analizar qué canal será más apropiado para el producto es importante porque los establecimientos donde aparezca nuestra marca imprimirán parte de su imagen en ella. Además, las cuestiones referidas al coste final del producto, a los servicios postventa o a la competencia de marca que aparece en el establecimiento están también condicionadas por el canal que elijamos las emprendedoras.

En el apartado 5.4 de este módulo se describen algunos de los agentes que podemos utilizar en nuestra política de distribución y algunas estrategias a seguir sobre esta decisión.



5. El plan de Marketing

La actividad de comercialización o de intercambio es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano. No obstante, con el transcurso del tiempo y el incremento del número y complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando la forma de entenderlos y realizarlos. El Marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes.

La estructura del plan de Marketing contiene cuatro partes fundamentales, cuyo conjunto forma lo que solemos conocer como Marketing-Mix, es decir, una combinación de herramientas e instrumentos utilizados para desarrollar y poner en acción el concepto de Marketing.

Dentro del Marketing-Mix de una casa rural, se hablará, por ejemplo, de si se prestará servicio de desayuno (**producto**), si estableceremos colaboraciones con alguna agencia de viajes (**distribución**), si en Navidades ofreceremos alguna promoción (**comunicación**), si el **precio** es el mismo para todas las habitaciones y, finalmente, hablaremos de si todas las decisiones son coherentes entre sí y proyectan la imagen deseada para una casa rural competitiva.

"Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado"
(R. Muñiz)



Figura 3.6. Elementos del Marketing-Mix

El producto tiene características tangibles e intangibles



5.1 POLÍTICA DE PRODUCTO

Un producto es cualquier bien o servicio, o una combinación de ambos, consistente en un conjunto de características o atributos tangibles (forma, tamaño, envase, diseño...) e intangibles (marca, servicio postventa...). Este conjunto de atributos está orientado a satisfacer las necesidades y deseos del público objetivo.

5.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Tomando como base la naturaleza física de los productos y el mercado al que van dirigidos, podemos diferenciar entre:

- **Productos de consumo y productos industriales**, según vayan dirigidos a personas consumidoras finales, o a otras empresas.
- **Productos tangibles y productos intangibles (servicios)**, los tangibles admiten almacenamiento mientras que los servicios se producen y consumen simultáneamente.

5.1.2 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Los productos, igual que los seres vivos, tienen un período vital: se crean, se lanzan al mercado, se desarrollan a medida que la clientela los va conociendo, maduran estabilizándose en las ventas, y sufren un declive cuando aparecen otros productos que atraen más a la clientela.

Afirmar que un producto tiene un ciclo de vida significa que:

- Los productos tienen una vida limitada.
- La venta de un producto atraviesa distintas fases.
- Los beneficios aumentan y disminuyen en las diferentes fases.
- Los productos exigen diferentes estrategias en cada una de las fases.

El siguiente modelo nos permite observar, a través de cuatro etapas, nuestra posición y la de nuestra competencia en el mercado, para de esta forma aprovechar las oportunidades que surjan y evitar sus amenazas.

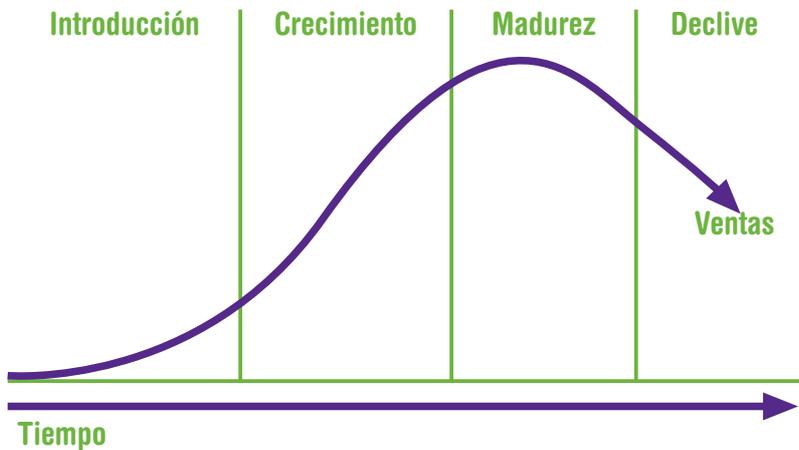


Figura 3.7. Ciclo de vida del producto. (Fuente: Términos de marketing, Miguel Santasmases)

Fase I. Introducción

En esta fase, el producto o servicio es poco conocido, por lo que sus ventas aumentan a un ritmo muy lento. La empresa ha de centrarse en un grupo innovador de personas que perciba menos riesgos al aceptar nuevos productos (Ej.: personas muy aficionadas a las nuevas tecnologías). Un objetivo preferente en esta fase será incrementar el conocimiento del grueso del mercado sobre nuestro producto, generalmente a través de la comunicación comercial y especialmente a través de la publicidad.

Fase II. Crecimiento o Desarrollo

Las ventas empiezan a experimentar un fuerte crecimiento debido fundamentalmente a dos causas:

- Aumento de la clientela.
- Aumento de la frecuencia de compra o rotación.

La distribución crece, lo que hace que los productos sean más accesibles para el público objetivo. Es entonces cuando se produce la entrada de nueva competencia, primero unos pocos, y muchos después, atraídos por una demanda importante y porque el riesgo al fracaso ya ha sido asumido por la primera empresa.

La duración de esta etapa oscila entre unas pocas semanas y algunos años, dependiendo de las características del producto y de la capacidad de la competencia para imitarlo.

En la fase de crecimiento se produce la entrada de nueva competencia

Fase III. Madurez

Las ventas continúan aumentando, pero a un ritmo mucho menor, incluso puede decirse que están estancadas. Aparecen productos sustitutivos (Ej.: mercado de productos informáticos) y la competencia se hace cada vez más dura. Una muestra de ello es que las promociones de ventas empiezan a ser frecuentes.

Fase IV. Declive

La venta del producto entra en su fase final; sus ventas decaen con mayor o menor rapidez, pero de modo imparable. Esta etapa está caracterizada por la pérdida de participación de mercado y el abandono paulatino del producto.

Son muchas las causas que pueden originar el declive de un mercado. Los cambios producidos en la tecnología pueden llevar al desarrollo de productos que satisfagan mejor una necesidad (Ej.: el CD, que sustituyó a los tradicionales discos de vinilo). También los cambios en los hábitos de consumo o en los gustos de la clientela (Ej.: desuso de una determinada prenda de vestir por "pasar de moda").

Sin embargo, algunos productos consiguen ser relanzados tras esta fase de declive. Es lo que sucede, por ejemplo, con las zonas de salida nocturna en las grandes ciudades; la apertura de uno o varios establecimientos en una zona nocturna puede hacer revivir a todo el perímetro y ponerlo de nuevo "de moda".



Es importante fidelizar al público objetivo hacia la marca

Estrategias para alargar el ciclo de vida de un producto

Resulta muy conveniente analizar el comportamiento de un producto de acuerdo con su posición en una determinada fase de su ciclo de vida. Dicho análisis permitirá que tomemos las medidas más adecuadas, ya sea para reforzar la fase de introducción, intensificar la de crecimiento, prolongar la madurez y, si ello es posible, impedir el declive.

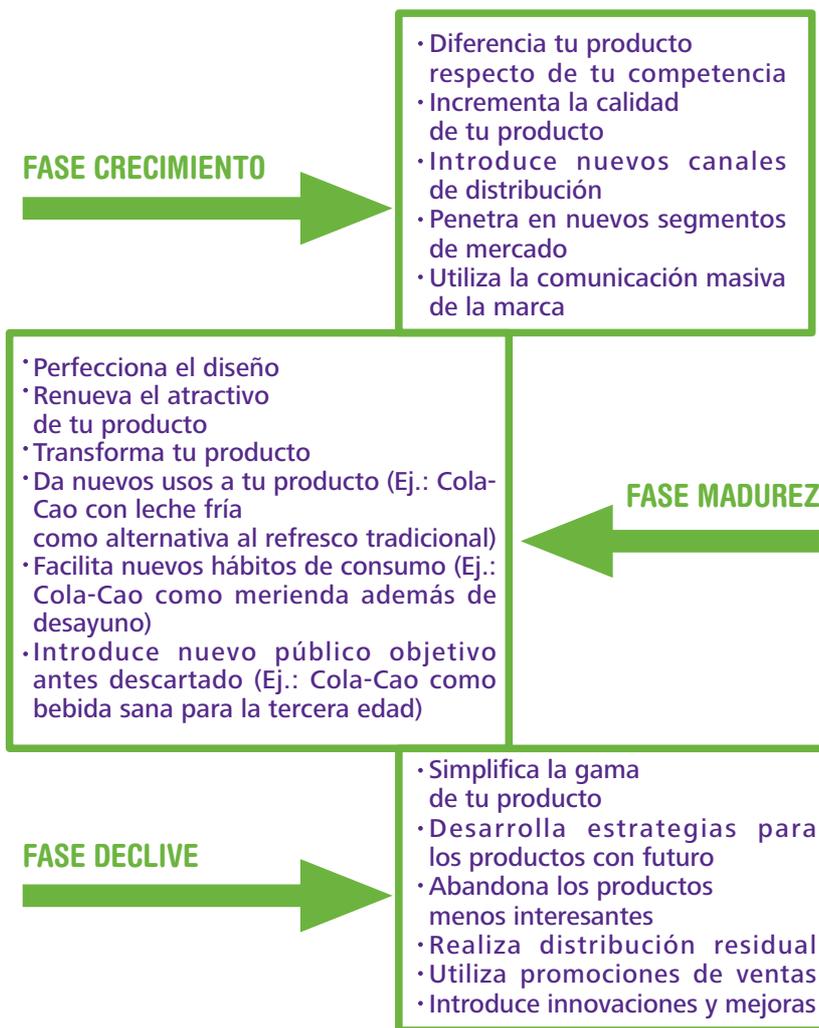


Figura 3.8. Estrategias para alargar el ciclo de vida de un producto

La marca es fundamental para la aceptación del producto

5.1.3 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS

La marca: Como elemento identificador, la marca es el más importante de los rasgos externos de un producto. El nombre de marca es la denominación con la que es conocido visual y/o verbalmente un producto o servicio (Ej.: Sidra el Gaitero, CajAstur).

A la hora de elegir el nombre de marca hemos de tener en cuenta algunos consejos:

- Debe ser sencillo, capaz de captar la atención y fácil de recordar.
- Debe poder registrarse legalmente y utilizar un lenguaje no sexista.
- Tiene que evocar sentimientos positivos, atributos interesantes (Ej.: Vitalínea) o asociaciones de ideas ventajosa (Ej.: Pioneer, evocando innovación).
- No puede ser malsonante ni emplear vocablos que provoquen confusión. Si se piensa internacionalizar el producto, esto mismo ha de cumplirse en los países donde se distribuya la marca (Ej.: Mitsubishi 4x4 Pajero que para comercializarse en España cambió su nombre por Montero).
- Ha de evitar ser similar a las marcas de la competencia (Ej.: Kalme).
- Debe ser capaz de conservar sus virtudes en el tiempo, esto es, no es aconsejable utilizar marcas que sugieran acontecimientos puntuales y que puedan ser olvidados.

El nombre: Es la parte de la marca que se pronuncia (Ej.: zapatos Camper) y sirve para identificar productos concretos.

El logotipo: Es una composición tipográfica del nombre de marca que sirve de identificación de la misma. El logotipo se representa con símbolos, diseño, letras y colores distintivos. Puede verse y describirse, pero no pronunciarse.

El grafismo: Se trata de emblemas o composiciones gráficas o artísticas que representan a la empresa, a sus productos o a un nombre de marca.

Los símbolos que se utilicen no representarán imágenes sexistas

Logotipo



LA IGUALDAD
CREA EMPRESA

Grafismo



Figura 3.9. Ejemplo de logotipo y grafismo

El anagrama: Es la combinación del logotipo y el grafismo, y es la imagen definitiva de la marca comercial.

El envase: Se utiliza especialmente cuando el producto es de tamaño pequeño o se mide por unidades de peso o capacidad, como el azúcar, detergente, vino, perfume, etc. Sus objetivos son contener, proteger, promocionar y diferenciar el producto.

5.1.4 POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la marca cuando se compara con el resto de las marcas competidoras. Indica lo que el público objetivo piensa sobre la diferente competencia de un mercado, lo que le otorga un papel muy relevante en la evolución de cada marca en el mismo.

Por lo general el posicionamiento depende de los atributos que son más importantes para la clientela. La metodología para posicionar nuestra marca se resume en:

- Identificar el mejor atributo de nuestra marca.
- Conocer la posición de cada marca competidora en función de ese atributo.
- Decidir nuestra estrategia en función de las fortalezas de nuestra marca.
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la comunicación comercial.

Posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de quienes consumen

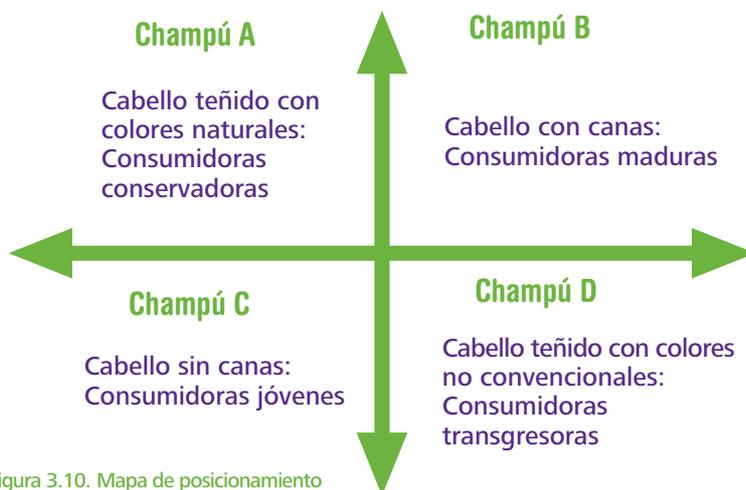


Figura 3.10. Mapa de posicionamiento

5.2 POLÍTICA DE PRECIO

El precio es la contraprestación exigida por la transferencia de propiedad de un producto o por la prestación de un servicio.

De la adquisición y consumo del producto, cada persona espera recibir un beneficio en términos de satisfacción. De acuerdo con esta idea, se evalúan y comparan las marcas alternativas buscando satisfacción y utilidad. Es cuando surge el concepto de beneficio percibido como el resultado de una evaluación global del producto basada en la estimación de lo que la clientela espera recibir a cambio de lo que sacrifica (dinero y tiempo).

$$\text{Valor percibido (satisfacción)} - \text{Sacrificio percibido (precio, desplazamiento...)} = \text{Beneficio percibido}$$

Figura 3.11. Beneficio, valor y sacrificio percibido

Para la clientela potencial, tanto el valor como el sacrificio asociado a la adquisición del producto se manifiestan en términos objetivos, pero también subjetivos, de ahí la denominación de caro o barato que cada persona pueda otorgar a una misma marca.

La idea principal de este planteamiento es que cada persona compara las ventajas y los costes asociados a las compras de cada marca, de forma que elegirá aquella que presente el mejor resultado en beneficio percibido.

En mercados con productos cuyas características técnicas son muy similares o difícilmente observables, quienes consumen admiten el precio como un indicador de la calidad (ej.: leche). Un precio alto complementa una estrategia de imagen de marca posicionada en alta calidad. Sin embargo, para dicha estrategia, un precio bajo podría desprestigiar el trabajo hecho con las otras 3 "pes" del Marketing-Mix.

Hay varios factores que condicionan y limitan la libertad de la empresa en la toma de decisiones de los precios. Los dividiremos en factores internos y externos a la empresa:

Factores internos

- Objetivos de Marketing.** La decisión sobre el tipo de precio que conviene aplicar será coherente con la estrategia de Marketing trazada para la marca y el público objetivo contemplados. Ej.: precio muy alto para viviendas unifamiliares en zonas residenciales de lujo.

El precio suele utilizarse como indicador de calidad

- b. Programa de Marketing-Mix.** Se debe considerar la fijación del precio de venta conjuntamente con las decisiones que afectan al producto, distribución y comunicación, de tal manera que la imagen que se proyecta sobre la población consumidora sea congruente. Ej.: las viviendas unifamiliares del ejemplo anterior alcanzarán precios muy altos, y deberán venderse desde lujosas oficinas comerciales situadas en edificios que, por su diseño o por su localización, sean prestigiosos.
- c. Costes.** La determinación del precio de venta pasa necesariamente por un análisis previo de todos los costes en los que incurre la empresa.

Factores externos

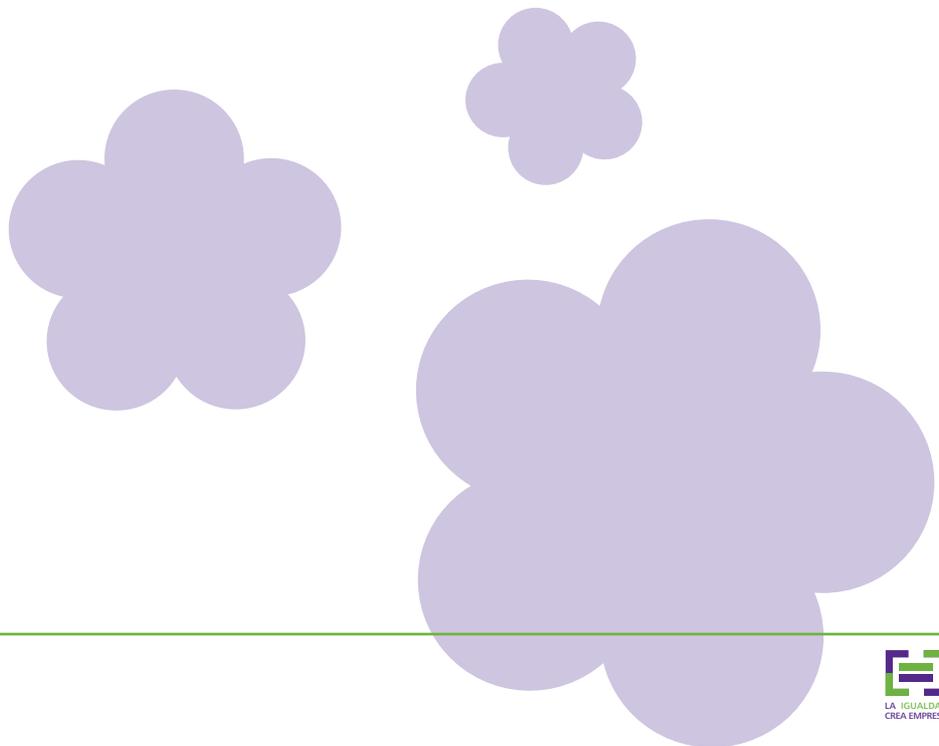
- a. La demanda.** El precio de venta influye de forma directa en la cantidad de producto que demanda el mercado e, indirectamente, en el nivel de actividad de la empresa. El efecto de un cambio en el precio sobre el volumen de ventas y los ingresos totales está determinado por el grado de sensibilidad a éste por parte del grupo de demandantes. Ej.: la sensibilidad al precio es mayor en productos como las entradas de cine que en productos de primera necesidad, como el pan.
- b. La competencia.** La situación competitiva y el grado de rivalidad en el mercado, así como las acciones y reacciones de la competencia, afectan a la utilización del precio como instrumento comercial. Ej.: la actual utilización de precios frente a la competencia es mayor entre las empresas fabricantes de automóviles que entre las empresas de telefonía.
- c. El ciclo de vida del producto.** El diferente comportamiento de los costes, de la demanda y de la competencia según la fase de la vida del producto determina el precio en cada momento. Ej.: el precio de los nuevos microprocesadores sufre multitud de cambios en pocos meses dado que su ciclo de vida no llega, en muchos a casos, a los tres años.
- d. El marco legal.** La normativa legal puede afectar al producto y restringir el campo de posibilidades de elección sobre el precio de venta. Ej.: medicamentos.



5.2.1 MÉTODOS DE ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS

Una política de precios debe ceñirse a las diferentes circunstancias del momento. Los métodos generales para fijar precios son:

- a. **Fijación de precios atendiendo a los costes de producción.** Consiste, fundamentalmente, en la adición de un margen de beneficio al coste del producto.
- b. **Fijación de precios basada en la demanda.** El análisis de la elasticidad de la demanda permite conocer en qué medida una variación en los precios afectará a la cantidad de productos demandados.
- c. **Fijación de precios teniendo en cuenta a la competencia.** Podemos establecer un diferencial de precios o una paridad respecto a los productos de nuestra competencia en función del posicionamiento elegido en el mercado.
- d. **Fijación de precios para nuevos productos.** Normalmente a través de estimaciones de costes y estimaciones de demanda derivadas de un estudio de mercado.
- e. **Fijación de precios basada en el valor.** ¿Cuánto está dispuesta a pagar nuestra clientela por nuestro producto? El valor percibido, difícil de calcular, será la respuesta a este método.



Diferenciación de precios

Consiste en la venta de un mismo producto o servicio a precios distintos, en función del volumen de compras de la clientela. (Ej.: billetes de avión a distinto precio para un mismo trayecto).

TIPOS DE DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS

Descuentos temporales	Se aplica una disminución porcentual del precio para favorecer las ventas en un determinado período temporal (promociones de ventas, ofertas especiales...).
Descuentos fijos	Se aplica un determinado porcentaje de disminución del precio de forma permanente, siempre que se cumplan determinadas condiciones por las personas o empresas intermediarias o por tipos de clientela, por tipo de canal, por condiciones de pago.
Bonificaciones	Son disminuciones en el precio final que se diferencian de los descuentos por no guardar una relación con los volúmenes de compra. Ej.: cantidades que la empresa fabricante puede descontar a la empresa distribuidora que participe en determinadas campañas de comunicación de su marca.
Rappels	Son entregas en efectivo o en especie que se abonan a la clientela en función del volumen de compras realizado a lo largo de un determinado período de tiempo.

Tabla 3.2. Tipos de diferenciación de precios

La comunicación, tiene tres fines básicos: informar, persuadir y recordar

5.3 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Como instrumento del Marketing, la comunicación comercial tiene por objeto informar sobre la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y las necesidades que satisface. Esta comunicación tiene también como fin persuadir a través de los beneficios que reporta el producto ofrecido y, en definitiva, estimular la demanda. Pero la comunicación también actúa recordando la existencia del producto y sus ventajas, a fin de evitar que la clientela actual sea "tentada" por la competencia y adquiera otras marcas.

Para lograr este propósito, la empresa planificará las acciones de comunicación comercial de acuerdo con los objetivos que se pretenden transmitir en cada acción concreta. Las principales herramientas que una empresa puede utilizar para comunicarse son las siguientes:

El Mix de Comunicación contiene el plan de todas las acciones de comunicación que va a realizar la empresa, debidamente programadas y presupuestadas

Herramientas del Mix de Comunicación
Periodo de respuesta

- 1.Promoción de ventas
- 2.Publicidad
- 3.Marketing directo
- 4.Relaciones públicas
- 5.Merchandising
- 6.Fuerza de ventas



Figura 3.12. Periodo de respuesta del mix de comunicación

Cada una de estas formas de comunicación lleva asociados unos costes que deberán ser comparados con la aportación de su ejecución, tanto en el plano económico (ventas a corto plazo) como en el plano de imagen (ventas a largo plazo).

Una adecuada planificación de la comunicación comercial ahorrará dinero, pues actuará justo en el momento preciso, sobre el público deseado y con los objetivos propuestos. Dicha planificación, llamada también mix de comunicación, utilizará las herramientas de una manera coordinada y coherente, con el fin de conseguir la imagen de marca que nos hemos propuesto.

5.3.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas incentiva a las personas a comprar, especialmente a corto plazo ofreciendo un beneficio extra a la clientela durante un tiempo limitado.

Ventajas:

- Rapidez, flexibilidad y eficacia inmediata en los resultados sobre las ventas.

Inconvenientes:

- Limitación al corto plazo en los resultados sobre las ventas, por lo que se deben acompañar con otras acciones de comunicación que incentiven los resultados positivos en el medio y largo plazo.
- Algunas técnicas de promoción pueden dañar la imagen de marca.
- Las relaciones con los canales de distribución pueden verse afectadas.
- Su abuso puede provocar un efecto desfavorable sobre la fidelidad de la clientela.

Una campaña de promoción debe ser original (que capte la atención) y específica (que se adapte al público objetivo y al posicionamiento de marca).

Existen muchas técnicas para desarrollar una promoción de ventas. Entre las siguientes propuestas encontraremos la más adecuada para nuestra marca:

- **Promociones dirigidas a la empresa comerciante:** descuentos por cantidades, publicidad conjunta, promoción con referencia al minorista, dispositivos de exhibición de ventas, promociones sin marca, etc.
- **Promociones dirigidas a la población consumidora:** promociones basadas en las reducciones de precio, ventas con prima (entrega de algún objeto material con la compra del producto), ventas agrupadas (se venden dos o más productos complementarios a la vez), concursos promocionales, distribución de muestras, etc.

La promoción de ventas ofrece un beneficio extra a la clientela durante un tiempo limitado

Una promoción debe ser original y específica

5.3.2 PUBLICIDAD

La publicidad es una forma de comunicación impersonal, remunerada y controlada que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer una marca para informar o influir en su compra o aceptación.

La eficacia publicitaria rara vez puede medirse por su impacto directo sobre las ventas

Los resultados que persigue la publicidad a medio y largo plazo tienen, por definición, un triple objetivo:

- **Informar al público objetivo** de las características y las particularidades de un producto o de una empresa.
- **Tratar de dirigir la compra** o el consumo de este público objetivo hacia la empresa o el producto del que es objeto la campaña de publicidad.
- **Fomentar el recuerdo** del mensaje que se comunica.

La acción publicitaria puede ser puesta en práctica en diferentes medios publicitarios:

- **Convencionales:** prensa, radio, televisión, cine, exterior, Internet, etc.
- **No convencionales:** publicidad directa, publicidad en el punto de venta (Merchandising), material variado (anuarios, guías, regalos publicitarios,...), etc.

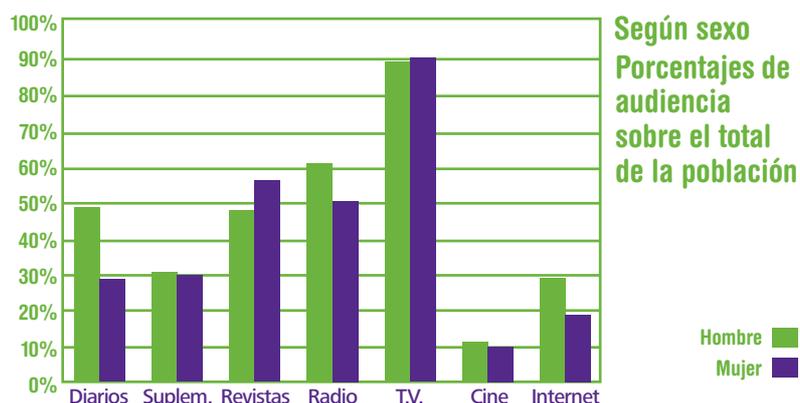


Gráfico 3.1. Periodo de respuesta del mix de comunicación. (Fuente: Estudio general de medios – EGM –Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación – AIMC)

Para elegir el medio publicitario tendremos en cuenta, además de los recursos económicos disponibles, la clientela que queremos captar, no olvidando el uso diferencial de los mismos por mujeres y hombres. Evitaremos la publicidad sexista, entendida como aquella que no transmite una imagen igualitaria, plural y no estereotipada de mujeres y hombres en la sociedad, así como aquella que lleva implícita una carga de dependencia, subordinación y violencia sobre mujeres.

5.3.3 MARKETING DIRECTO

El Marketing directo abarca un conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con un público objetivo especialmente caracterizado (económica, geográfica, profesionalmente...) a fin de promover un producto, servicio o idea, empleando para ello medios o sistemas de contacto directo (*mailing, telemarketing, cuponing, televenta...*).

La esencia del Marketing directo está en la relación unipersonal, en la "clientela individualizada". En esta herramienta, la comunicación comercial se ajusta estrechamente a las características de la persona interlocutora.

Además de una forma de hacer comunicación, el Marketing directo puede utilizarse también como una forma de distribución, aprovechando los sistemas de mensajería con los que habitualmente dirige sus comunicaciones para introducir en ellos los envíos de producto (Ej.: las empresas de venta de libros por catálogo aprovechan los envíos de productos pedidos por la clientela para adjuntar publicidad).

Las características y ventajas del Marketing directo frente a los sistemas tradicionales de promoción y venta son los siguientes:

- Es medible: sus resultados y su eficacia se pueden cuantificar fácilmente.
- Es una herramienta personalizada: facilita la toma de contacto de forma directa y adaptada a nuestra clientela objetivo.
- Lleva la «tienda» a casa: modificando el papel y las características de la distribución.
- Fideliza: estableciendo una comunicación interactiva con la clientela, lo que nos permitirá poder ofertarle aquello que realmente satisfaga sus necesidades.
- Es interactivo: posibilita una respuesta inmediata y permite responder a la clientela de la misma forma.



El Marketing directo es interactivo

5.3.4 RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas favorecen las relaciones de la empresa con todos los elementos de su entorno, crean y mantienen una favorable imagen pública de la organización.

Existe un buen número de técnicas de relaciones públicas. A continuación se exponen las más habituales.

- **Relaciones con los medios de comunicación:** es uno de los métodos más utilizados de las relaciones públicas, dada la importancia de los medios de comunicación en la sociedad actual. Ej.: notas de prensa, comunicados, ruedas de prensa, etc.
- **Realización de medios de información propios:** supone el diseño de todos los posibles elementos de comunicación con los públicos de la empresa, desde los documentos internos hasta la posible realización de publicaciones propias (periódicos o revistas) y audiovisuales (películas o vídeos para su proyección en las visitas a la empresa o su distribución gratuita).
- **Visitas:** es uno de los medios más clásicos. Incluye una presentación previa general de la empresa y sus actividades, seguida de un recorrido por las partes fundamentales de la misma. Este tipo de acción es especialmente importante en acontecimientos especiales como los aniversarios e inauguraciones.
- **Ferias y exposiciones:** la empresa muestra en sus puntos de venta sus principales logros técnicos y económicos.
- **Patrocinio:** permite mejorar la imagen de marca o de empresa utilizando un acontecimiento o una institución atractivos para nuestro público objetivo.



La asistencia a ferias contribuye a mantener una imagen pública

5.3.5 MERCHANDISING

El merchandising es el conjunto de técnicas que pretende apoyar a la marca en los segundos previos a la decisión de compra, estableciendo la presentación, el emplazamiento y los métodos de comunicación adecuados dentro del establecimiento.

Se trata de llevar a la práctica los conocimientos sobre el comportamiento de compra de la clientela y su reacción a los estímulos, diseñando un punto de venta adecuado para las personas que lo visitan.

Las diferentes cuestiones que trata una acción de merchandising responden a:

- La ubicación del producto en el punto de venta (ej.: entrada, fondo o salida).
- La presentación del producto en las estanterías (ej.: altura, pasillo o cabecera)
- La utilización de reclamos visuales o audiovisuales (ej.: carteles).
- La estimulación del consumo (ej.: degustaciones gratuitas del producto).

Algunas formas de evaluación de la eficacia del merchandising pasan por mediciones de rentabilidad del metro cuadrado del establecimiento, ingresos por compras impulsivas e incremento de ventas de marcas desplazadas a lugares preferentes, o resaltadas con publicidad dentro del lugar de venta.

Dentro del establecimiento hay una serie de puntos denominados "calientes" y "fríos", que son los más o menos apropiados para aprovechar el flujo de la clientela.

PUNTOS CALIENTES

- Columnas en la parte delantera
- Zonas de fácil acceso
- Cerca de los espejos
- Secciones con turno de espera
- Mostradores, caja
- Cabeceras de las estanterías
- Zonas con demostración o promoción
- Zonas con iluminación o música
- Zona próxima a productos de alta demanda

PUNTOS FRIOS

- Los rincones
- Las escaleras
- Cerca de la entrada y a la izquierda
- Debajo del mostrador
- Zonas sin salida o más alejadas de la salida
- Zonas con poca iluminación, mucho ruido o corrientes de aire

Tabla 3.3. Punto de venta: puntos fríos y calientes

Dónde y cómo está el producto en el punto de venta, y cómo se comunica su colocación

5.3.6 FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas está formada por las personas de la empresa cuyo objetivo consiste, fundamentalmente, en la actividad de vender.

No obstante, el equipo de ventas también ha de desempeñar otras funciones no menos importantes como, por ejemplo, informar y asesorar a la clientela sobre las marcas existentes en el mercado, los aspectos financieros de la compra, los servicios postventa o los atributos que justifican el precio del producto.

Además, como fuerza de trabajo interna, la fuerza de ventas es fundamental para informar sobre las acciones de la competencia, los problemas que se encuentra el público objetivo, la posible evolución de los *stocks* y las ventas, o la administración de esfuerzos presupuestarios en función de las posibilidades de compra de cada tipo de clientela.

Las fases por las que atraviesa el proceso de venta pueden resumirse de la siguiente forma:

FASE 1 Preparación	FASE 2 Persuasión	FASE 3 Transacción
<ul style="list-style-type: none">• Prospección• Preparación	<ul style="list-style-type: none">• Aproximación• Argumentación - Demostración• Superación de Objeciones	<ul style="list-style-type: none">• Cierre• Seguimiento

Tabla 3.4. Fases del proceso de venta

En el módulo 6 desarrollaremos otros aspectos relacionados con la gestión diaria del equipo de ventas.

5.4 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución relaciona la producción con el consumo. Su misión consiste en poner a disposición de la clientela la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

Se conocen como canales de distribución los circuitos a través de los cuales llegan los productos desde la empresa a la clientela.

5.4.1 LONGITUD DE LOS CANALES

Depende de si la empresa fabricante desea vender directamente sus productos al público objetivo o si prefiere utilizar la intermediación de agentes de distribución.

Canal de distribución largo

Fabricante ► Mayorista ► Minorista ► Población consumidora

Canal de distribución corto

Fabricante —► Minorista —► Población consumidora

Canal de distribución directo

Fabricante —————► Población consumidora

Figura 3.11. Tipología de los canales de distribución según su longitud

Canal largo: es aquel en el que, como mínimo, intervienen fabricante, mayorista, detallista y población consumidora. Este caso es muy típico en los productos agrícolas.

Canal corto: es el constituido por fabricante, detallista (minorista) y público objetivo. Este tipo de canal es habitual en el caso de automóviles o electrodomésticos, donde los establecimientos detallistas pueden tener la exclusiva de venta para una zona.

Canal directo: es aquel en el que la empresa fabricante vende directamente a la clientela final. No es muy frecuente en los mercados de consumo, aunque sí en los mercados industriales y de servicios.



La distribución hace accesible el producto a la población consumidora

5.4.2 AMPLITUD DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Podemos encontrar los siguientes tipos de canales según el número de establecimientos que se abarque con la distribución de una marca:

- a - Distribución exclusiva.** Otorga, para un establecimiento, la exclusividad de venta de una marca en una determinada área de mercado. Se utiliza para productos en los que la lealtad a la marca y su imagen son muy importantes, y requieren una gran colaboración de la empresa distribuidora mediante servicios de asistencia técnica o servicios postventa. La venta de automóviles es un caso típico.
- b - Distribución selectiva.** Supone la elección de un número limitado de minoristas para vender el producto. Sin ser tan restrictivo como el anterior, implica colaboración por parte de la entidad distribuidora en comunicación. Se realiza en productos propensos a la comparación, como la ropa o los grandes electrodomésticos, en los que la clientela está dispuesta a realizar un esfuerzo de búsqueda.
- c - Distribución intensiva.** Utiliza un número elevado de puntos de venta, intentando alcanzar la mayor cobertura posible del mercado objetivo. Es necesario invertir más en comunicación para que la imagen de marca no quede a merced de la imagen de los establecimientos. Este tipo de distribución es adecuado para productos de conveniencia y compra frecuente, como los productos alimenticios o el tabaco.



La empresa mayorista vende a la minorista

5.4.3 VENTA A TRAVÉS DE AGENTES DE INTERMEDIACIÓN

5.4.3.1 Mayoristas

Son agentes de intermediación que compran grandes cantidades de productos a las empresas fabricantes para venderlos posteriormente al grupo de minoristas, nunca a personas consumidoras finales.

Ventajas que proporcionan las empresas mayoristas:

- Proporcionan una entrega rápida y frecuente.
- Ponen a disposición de la empresa fabricante una amplia red de clientela.
- Reducen los costes de almacenaje y transporte mediante la compra de grandes cantidades, anticipándose a las necesidades de la clientela.
- Negocian acciones de crédito con la clientela especial.

Tipos de establecimientos mayoristas:

- **"Cash and carry"**: autoservicios que suelen establecerse a las afueras de las grandes ciudades con una política de precios bajos. Suelen cobrar al contado y sólo permiten la entrada a mayoristas y minoristas. (Ej.: Makro).
- **Centrales de compra**: son asociaciones de empresas de distribución que agrupan sus compras; de esta forma, al comprar mayores volúmenes de mercancías, obtienen mejores condiciones económicas de las empresas fabricantes. (Ej.: COFEDAS, Cooperativa de Ferreteros Detallistas de Asturias).
- **Brokers, agentes comerciales y comisionistas**: agentes de intermediación que no transmiten la propiedad de los productos, sino que se limitan a poner en contacto a personas compradoras y vendedoras a cambio de una comisión que suele fijarse sobre el precio de venta. (Ej.: agentes inmobiliarios).
- **Autoventa "Truck jobbers"**: su actividad de intermediación consiste en hacer la entrega de la mercancía en el momento de la venta. Trabajan en **Régimen de Autónomos**, soportando el riesgo de las operaciones.

5.4.3.2 Minoristas o detallistas

Son empresas que, independientemente de su tamaño o forma jurídica, están encargadas de finalizar la cadena de distribución, vendiendo el producto a la clientela final.

Ventajas que proporcionan las empresas detallistas:

- Hacen que la compra sea lo más cercana y fácil posible; están situados en lugares cómodos de compra.
- Posibilitan que los productos estén disponibles en el lugar y en el momento que el público objetivo lo desea.
- Son especialistas en ventas, con instalaciones y personal de venta y postventa cercano a la clientela.
- Son un buen canal para la comunicación comercial y una exposición adecuada de los productos.
- Tienen un contacto directo con la clientela, lo que les proporciona una visión precisa del mercado y una valiosa información sobre la evolución de los gustos del público objetivo y sobre las cantidades que se pueden producir o almacenar.



La empresa minorista vende a la clientela

Tipos de establecimientos detallistas:

a. Grandes superficies

- **Grandes almacenes:** tienen una superficie superior a los 4.000 metros cuadrados. Ofrecen toda clase de mercancías, distribuidas por secciones que equivalen a tiendas especializadas, con un gran surtido de productos y precios muy variados. (Ej.: El Corte Inglés).
- **Hipermercados:** son grandes superficies de más de 2.500 metros cuadrados. Están situados normalmente a las afueras de las ciudades, con horarios amplios para ajustarse a todas las necesidades y con zona de aparcamiento propia. Ofrecen en régimen de autoservicio una gran gama de artículos. (Ej.: Eroski, Alcampo).
- **Centros comerciales:** En ellos se concentra una gran oferta de establecimientos comerciales, restaurantes, cines y zonas de esparcimiento. Cuentan con un hipermercado o supermercados que constituye el eje en torno al cual se sitúan el resto de establecimientos. Suelen estar situados en zonas residenciales urbanas. (Ej.: Centro comercial Parque Principado.)

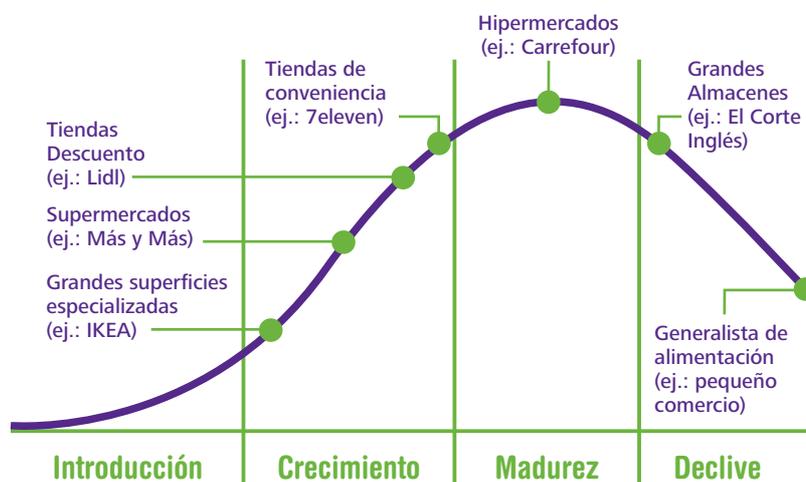


Figura 3.12. Tendencias en los ciclos de vida de los tipos de establecimientos minoristas (Adaptado de distribución comercial. Javier Casares y Alfonso Rebollo)

b. Otros establecimientos en régimen de autoservicio

Son establecimientos donde las mercancías se exhiben de tal forma que la clientela puede ver, tocar, comparar y comprar, pagando en la caja antes de la salida, sin ayuda previa del personal del establecimiento.

Su principal ventaja competitiva reside en la combinación de la cercanía al domicilio de la clientela y el horario de apertura, lo que les proporciona un buen volumen de ingresos en compras diarias.

Dentro de este tipo se encuentran las siguientes formas de establecimiento:

- **Autoservicios tradicionales:** son pequeños comercios, generalmente de alimentación o droguería, que disponen de una caja a la salida.
- **Supermercados:** son establecimientos más grandes que los autoservicios tradicionales. Venden principalmente productos de alimentación y una gama más o menos amplia de productos de uso común (perfumería, limpieza, etc.). Su número de cajas oscila de 2 a 5.
- **Tiendas de descuento:** son establecimientos que venden, también en régimen de autoservicio, una reducida gama de productos de gran consumo y alta rotación a precios bajos, gracias a que reducen al mínimo sus costes.
- **Tiendas de conveniencia:** son pequeños supermercados con horarios comerciales muy amplios, incluso de 24 horas, que venden productos de alimentación, bebidas, libros, artículos de regalo, etc., y suelen instalarse en gasolineras o lugares de tránsito continuo.

c. Mercados y galerías de alimentación

Son una versión de los mercados al aire libre y en ellos se venden básicamente alimentos perecederos: carnes, pescados, frutas y verduras. En ocasiones su regulación es municipal.

Cuando los mercados están instalados en las plantas bajas de edificios se denominan galerías de alimentación.

d. Detallistas independientes (establecimientos de "venta al detalle")

Representan el comercio en el centro urbano y su oferta se distingue por la atención personalizada que ofrecen a la clientela. Actúan sin ninguna vinculación o integración respecto a otras empresas. Pueden ser comercios especializados, no especializados o ambulantes.



La franquicia reduce el riesgo al entrar en un mercado garantizado

e. Franquicias

La franquicia es un acuerdo contractual entre dos partes:

- La parte **franquiciadora** (normalmente la empresa fabricante o impulsora de la idea). Ofrece una marca comercial, un conocimiento (manuales operativos, técnicas de control de calidad, planes comerciales, etc.) y un producto con probado éxito en el mercado, a cambio de un derecho de entrada y un canon sobre las ventas.
- La parte **franquiciada** (minorista) adquiere el derecho a explotar en exclusiva para una zona determinada la marca de la empresa franquiciadora. Al ser un producto de probado éxito se reduce el riesgo. Se beneficia, asimismo, de la comunicación comercial de la marca, el canal de distribución y el asesoramiento constante que le proporciona la parte franquiciadora. Ejemplos clásicos son Bennetton, Don Algodón o Telepizza.



6. Cómo se elabora un plan de Marketing

El plan de Marketing es un documento anual en el que la emprendedora analizará dónde está su negocio y a dónde quiere llevarlo. Para ello establecerá unos objetivos, planificará la ejecución de estrategias, acciones y presupuestos, y dispondrá los mecanismos de coordinación y control que verifiquen su eficacia.

6.1 ¿QUÉ PUEDE HACER EL PLAN DE MARKETING POR TI?

El plan de Marketing te permite maximizar el efecto de tus actividades de marketing, minimizando los efectos de las amenazas y estableciendo un punto de referencia para todos los niveles de la empresa.

Al optimizar los recursos y estructurar la información sobre clientela y competencia, multiplicas tu capacidad de gestión.

6.2 CARACTERÍSTICAS IDEALES DEL PLAN DE MARKETING

- Tiene una buena definición, cuantificación y planificación temporal.
- Cumple los objetivos de la empresa a través de su estrategia.
- Se basa en hechos y previsiones válidos y realistas.
- Es simple, corto y flexible.
- Facilita el uso de los recursos existentes.
- Describe cómo seguirlo paso a paso.
- Garantiza la continuidad.
- Establece ratios de autoevaluación.

6.3 ERRORES MÁS COMUNES EN EL PLAN DE MARKETING

- Ausencia de un verdadero plan de marketing.
- Falta de análisis de la situación del mercado y del producto.
- Objetivos no realistas y exceso de espacio para la improvisación.
- Falta de previsión sobre los movimientos de la competencia.

6.4 FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

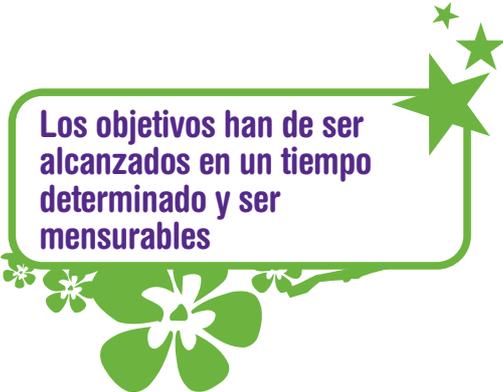
- Resumen ejecutivo.** Es un breve resumen del contenido del plan de Marketing.
- Análisis de la situación y diagnóstico.** Es donde se incluirá un análisis DAFO, en él quedarán analizadas las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades presentes y futuras.



Con el plan de Marketing
estamos planificando y
gestionando el tiempo



El plan de Marketing contiene
objetivos alcanzables



Los objetivos han de ser alcanzados en un tiempo determinado y ser mensurables

c. Determinación de objetivos. Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de Marketing, ya que todo lo que les precede conduce a su establecimiento y todo lo que les sigue conduce a su logro. Han de ser:

- Viables, es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- Coherentes con la estrategia corporativa y la estrategia de marketing.
- Concretos y precisos para facilitar la posterior evaluación de resultados.
- Planificados en el tiempo, es decir, ajustados a un plan de trabajo.
- Flexibles, adaptados a la necesidad del momento.
- Motivadores para que puedan constituirse con un impulso para la organización.

Se fijarán mejoras cuantitativas y cualitativas en la calidad de servicio, rentabilidad, imagen, volumen de ventas, cuota de mercado, zonas de implantación, etc.

d. Elaboración y selección de estrategias. Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos. Su ejecución determinará si se consiguen o no ventajas competitivas, lo que a su vez condicionará la rentabilidad comercial de la compañía.

Los pilares con los que se construye una estrategia son los siguientes:

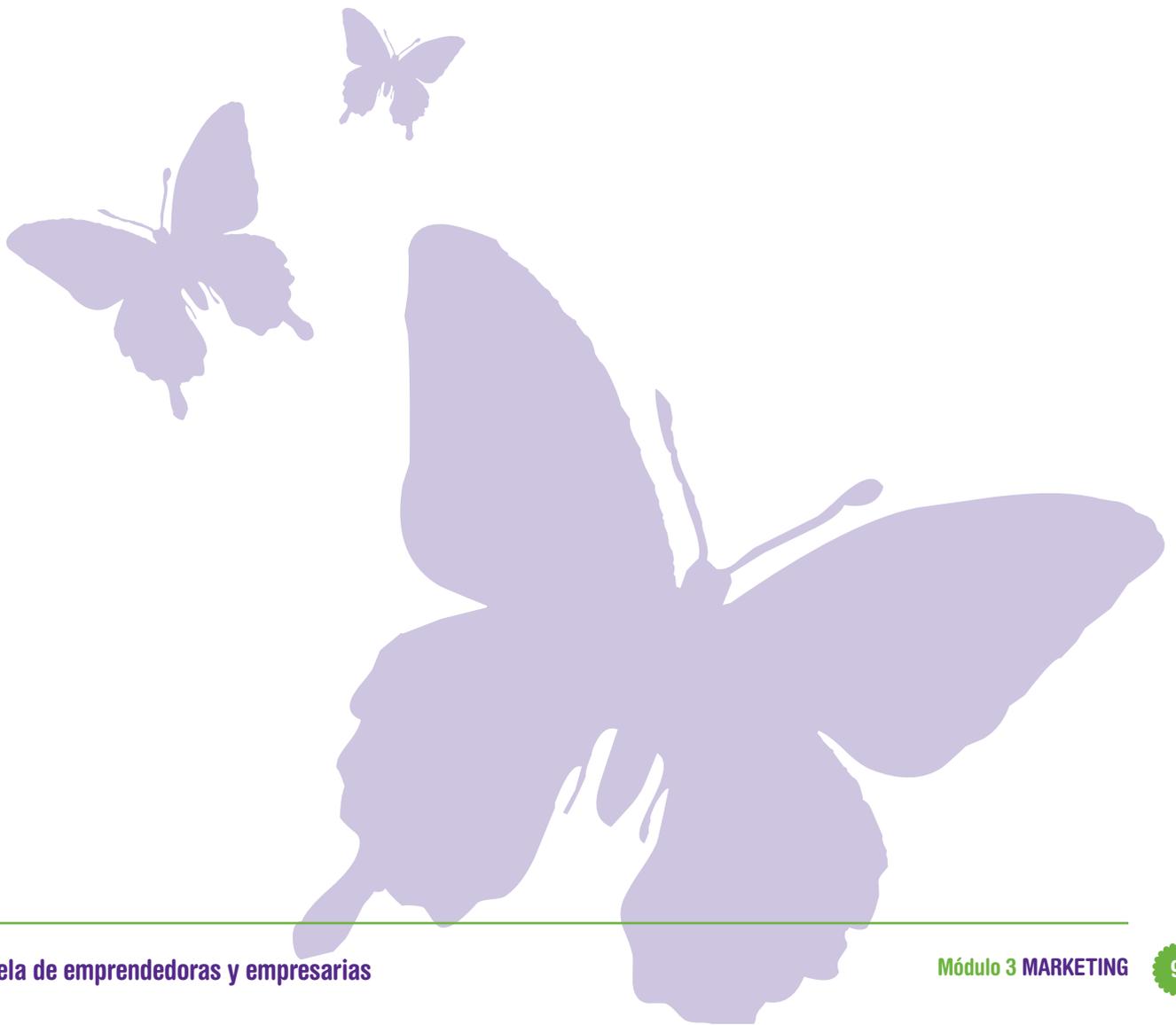
- Definición del público objetivo al que se desee llegar.
- Objetivos comerciales planteados para el público objetivo definido.
- Escenario de mercado sobre el que se va a actuar.
- Camino o apuesta para llegar a los objetivos establecidos.

e. Plan de Acción. Una vez definida la estrategia, ha de elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado.

A través de las tácticas planificaremos las respuestas a los cambios en el escenario de mercado analizado. A su vez, las tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia.

Ello implica necesariamente disponer de recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de Marketing. Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del Marketing, tomándose decisiones sobre producto, precio, distribución y comunicación.

- f. **Establecimiento de presupuesto.** Una vez que la emprendedora sabe qué es lo que hay que hacer, buscará los medios necesarios para llevar a cabo las acciones previstas. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.
- g. **Métodos de control.** El control es el último requisito exigible a un plan de Marketing. A través de él se detectan los posibles fallos y desviaciones. Estudiando éstos la emprendedora podrá aplicar soluciones y medidas correctivas con inmediatez.





**Ahora que sé sacar mi
producto al mercado,
¡es hora de comenzar a
hablar de dinero!**

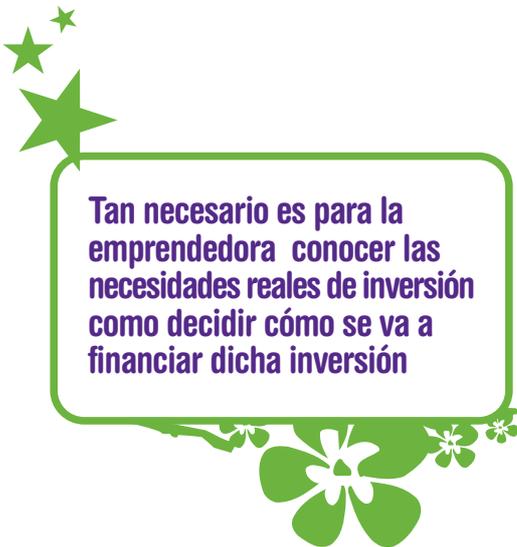
1. Introducción

Una vez definida con todo detalle la idea de negocio, debemos realizar un plan viable y realista de necesidades de inversión que nos permita iniciar la actividad de la empresa y hacerla competitiva.

Identificadas y cuantificadas estas necesidades, buscaremos los recursos monetarios para hacer frente a las mismas. Estos recursos pueden provenir, bien de la propia emprendedora y personas asociadas, bien de entidades financieras. La elección de una fuente de financiación u otra tendrá repercusiones tanto en el presente como en el futuro de la empresa desde un punto de vista fiscal, económico y jurídico.

A continuación, además de desarrollar estas dos decisiones, inversión y fuentes de financiación, haremos hincapié sobre una tercera: la elección de la forma jurídica y todos los trámites necesarios para poner en marcha la idea de negocio.

No debemos caer en el error de minusvalorar estas primeras decisiones. La elección de la forma jurídica, así como la identificación de las inversiones y de las fuentes de financiación pueden tener repercusiones que determinen el éxito o el fracaso del negocio.



Tan necesario es para la emprendedora conocer las necesidades reales de inversión como decidir cómo se va a financiar dicha inversión



No olvides incluir en el plan de inversión las necesidades de tesorería para los primeros momentos de la actividad, así como el IVA de los bienes a adquirir

2. La inversión

2.1 INTRODUCCIÓN

Una de las tareas más importantes de la empresaria es definir sus necesidades de inversión, no sólo en el momento de constitución, sino también a lo largo de la vida de la empresa.

Invertir consiste en destinar recursos económicos para la adquisición de elementos necesarios para la puesta en marcha de los proyectos empresariales, así como el sostenimiento, desarrollo y evolución de los mismos. Un proceso inversor correcto supone la definición previa de las necesidades reales de la empresa y el análisis de que se trata de la mejor alternativa de inversión.

2.2 PLAN DE INVERSIÓN

El **plan de inversión** recoge los elementos, bienes y derechos necesarios para la puesta en marcha e inicio de la actividad empresarial. Estos elementos se pueden clasificar, atendiendo al período de permanencia en la empresa, en activo fijo y activo circulante.

Para realizar un plan de inversión es necesario saber qué elementos y equipos se necesitan para la puesta en marcha del proyecto, y cuál es su precio (valoración mediante presupuesto o factura proforma). Se elabora conjuntamente con el **plan de financiación**, ya que el total de inversiones tiene que ser igual al total de financiación, lo que nos indicará cuánto dinero necesitamos para poder iniciar la actividad. Conviene presupuestar alto, puesto que una escasa financiación al inicio puede suponer perjuicios en la puesta en marcha del proyecto.

Un buen plan de inversión garantiza a la emprendedora una óptima utilización de todos los recursos económicos de la empresa. Para ello deberíamos:

- Definir las necesidades reales de inversión y el momento de realizarla.
- Solicitar presupuestos o facturas proforma alternativos.
- Diferenciar partidas de inversión y de gasto. La inversión atiende a la adquisición de los elementos que formarán parte de la estructura a largo plazo de la empresa, mientras que los gastos son las cantidades satisfechas para el desarrollo normal de la actividad empresarial.

2.3 ELEMENTOS DE INVERSIÓN

Las inversiones realizadas constituyen el **activo** de la empresa (bienes y derechos) y se pueden clasificar atendiendo al periodo de permanencia en la misma.

Gráficamente podríamos representar el **activo** de la empresa de la siguiente forma, diferenciándolo en activo fijo y activo circulante.



Tabla 4.1. Componentes del plan de inversión

Veamos algunos aspectos destacados de estos elementos de inversión.

1. El **activo fijo o inmovilizado** está integrado por los bienes y derechos que permanecerán en la empresa durante más de un año. Lo forman aquellas inversiones necesarias para realizar el proceso productivo o la prestación del servicio.

1.1 El **inmovilizado material** está integrado por todos aquellos activos tangibles propiedad de la empresa y que utiliza en su proceso productivo o prestación del servicio a lo largo de una serie de períodos. (Ej.: maquinaria, mobiliario, equipos informáticos, elementos de transporte, edificios, terrenos, instalaciones...).

1.2 El **inmovilizado inmaterial** incluye aquellos elementos que no tienen naturaleza tangible, pero que participan en el proceso productivo o prestación del servicio durante varios años. (Ej.: patentes, marcas, nombre comercial, derechos de traspaso, aplicaciones informáticas...).

1.3 Los **gastos de establecimiento** son los gastos de constitución necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha de la empresa, y los gastos del primer establecimiento. (Ej.: honorarios de notarios, tributos, publicidad inicial, estudios de mercado...).

2. El **activo circulante** está integrado por los bienes y derechos que permanecerán en la empresa durante menos de un año. Lo forman aquellos elementos que se renuevan normalmente durante el ciclo de actividad de la empresa.

2.1 **Existencias:** son los elementos utilizados en la fabricación o comercialización de los productos que constituyen la actividad propia de la empresa. (Ej.: mercaderías, materias primas, productos terminados...).

2.2 **Realizable:** son las ventas o servicios que la empresa realiza y no cobra al contado; serán derechos de cobro a corto plazo a favor de la empresa, como por ejemplo, la cuenta de clientelas.

2.3 **Disponible:** son los elementos que equivalen a dinero en efectivo o que se pueden convertir en dinero líquido de manera inmediata y sin ningún riesgo, como el dinero en caja o en el banco.



La propiedad de una marca es un inmovilizado inmaterial

2.4 ¿CÓMO SE VALORAN LOS ELEMENTOS DE ACTIVO?

Generalmente, los elementos que integran el inmovilizado deben valorarse por su **precio de adquisición** o por su **coste de producción** en caso de ser elaborados por la propia empresa.

El **precio de adquisición** del inmovilizado incluye, además del importe facturado por la empresa vendedora, todos los gastos adicionales que se produzcan hasta su puesta en funcionamiento.

Ejemplo

Panadería "Lo más dulce" adquiere una máquina amasadora por valor de 2.200 euros. Los gastos de transporte e instalación del equipo ascienden a 240 euros.

Precio de adquisición = 2.200 + 240 = 2.440 euros

El **coste de producción** de los bienes fabricados por la empresa para su inmovilizado se obtiene añadiendo al precio de adquisición de las materias primas y materiales empleados para su construcción, los costes directamente relacionados con dichos bienes.

Ejemplo

La empresa "Cosmética Nature" ha fabricado por sí misma una máquina que necesitaba para su proceso productivo. El coste de producción ha sido el siguiente:

Materias primas	16.000 euros
Mano de obra directa	18.000 euros
Gastos generales de fabricación	7.500 euros

Coste de producción 41.500 euros

Existen otros criterios para valorar el inmovilizado. Por ejemplo, si la empresa recibiera algún inmovilizado de forma gratuita o a través de una donación, se considerará como precio de adquisición su valor venal.

El **valor venal** corresponde al precio que pagaría una hipotética persona compradora, dada la antigüedad, el estado actual del bien y la ley de la oferta y la demanda, ajustando dicho precio según reglas vigentes de valoración pericial.

Los elementos que integran el inmovilizado deben valorarse por su precio de adquisición o por su coste de producción



La amortización refleja una pérdida de valor

2.4.1 LA AMORTIZACIÓN

Los elementos del inmovilizado están sujetos a una depreciación sistemática e irreversible de su valor. La amortización refleja esa pérdida de valor como consecuencia de diversos factores, como pueden ser los legales (caso de una patente que deja de estar en vigor), los económicos (como la obsolescencia o envejecimiento técnico, y los cambios en los hábitos de consumo), los tecnológicos (como la aparición de nuevas máquinas de mayor rendimiento, o el giro de la demanda hacia productos de tecnología más avanzada).

En términos de financiación, la amortización es la retención de dinero por parte de la empresa para crear un fondo, con el objetivo de reponer estos bienes y derechos al finalizar su vida útil.



3. La financiación en la empresa

3.1 INTRODUCCIÓN

Una vez definidas las necesidades de inversión, la emprendedora deberá tomar la decisión de cómo obtener los recursos financieros necesarios para hacerles frente y ser competitiva.

Las dificultades que la emprendedora puede tener para financiar su idea empresarial son:

- Falta de patrimonio o avales.
- Limitada información y formación para analizar los diferentes productos financieros que ofrecen bancos y cajas de ahorro, sus ventajas y desventajas, así como las pautas de presentación de solicitudes y de negociación.
- Escasa diversificación, ya que en ocasiones se utiliza únicamente el recurso de las entidades financieras bancarias y, en muchos casos, se depende incluso de una única entidad. **La solución es incluir entidades inversoras tanto públicas como privadas.**

3.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN

La financiación constituye el **pasivo** de la empresa (fondos propios y obligaciones).

En función del origen se distinguen dos tipos de fuentes de financiación:

- **Fuentes de financiación propia.** Aportaciones de la empresaria o de las personas asociadas.
- **Fuentes de financiación ajena.** Deudas de cualquier tipo con bancos y otras entidades financieras, con empresas proveedoras y acreedoras, etc.

SEGÚN SU PROCEDENCIA	SEGÚN SU GRADO DE EXIGIBILIDAD
FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIA	NO EXIGIBLE Aportaciones o capital social
FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENA	EXIGIBLE A LARGO PLAZO Deudas contraídas y exigibles en un plazo superior a un año EXIGIBLE A CORTO PLAZO Deudas exigibles en un plazo inferior a un año

Tabla 4.2. Clasificación de las fuentes de financiación

RECUERDA:

INVERSIÓN = FINANCIACIÓN

La inversión necesaria para iniciar la actividad de la empresa tiene que ser igual a la financiación obtenida por la emprendedora

3.2.1 LOS RECURSOS PROPIOS O FINANCIACIÓN PROPIA

Las fuentes de financiación propia son el capital aportado por la emprendedora o por las personas asociadas.

Ventajas:

- Permite autonomía financiera.
- Carece de costes adicionales asociados, ya que este tipo de financiación no provoca intereses.
- Resulta especialmente ventajosa en pequeñas empresas, dadas las dificultades que encuentran estas empresas para acceder a préstamos y créditos bancarios.

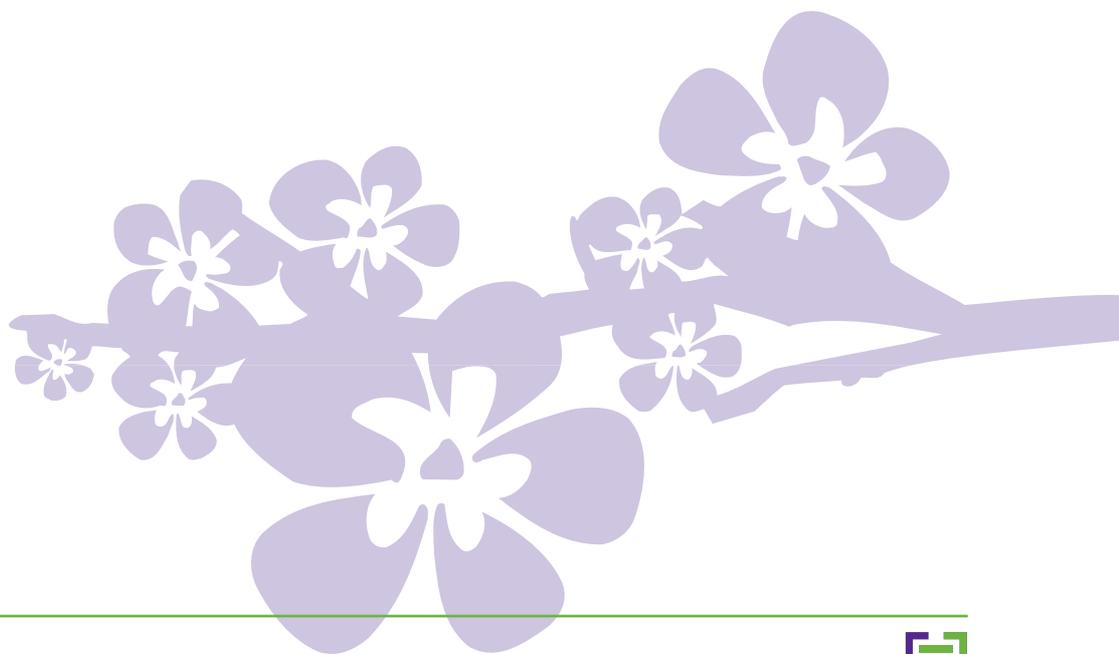
A continuación, se presentan las cuentas más importantes relacionadas con la financiación propia.

Aportaciones de capital:

Recursos procedentes de la empresaria, si se trata de una empresa individual, o de las personas socias cuando se trate de una sociedad, pudiendo ser aportaciones dinerarias o en especie.

Autofinanciación:

Se compone, en buena parte, de los beneficios conseguidos por la empresa y no repartidos entre accionistas (conocidos como reservas), además de por otras partidas (amortizaciones, provisiones para riesgos, etc.).



3.2.2 LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENAS

Las fuentes de financiación ajenas son aquellas que la empresa obtiene de terceras personas, con la obligación de devolverlas dentro de unos plazos predeterminados.

- Deudas con bancos y otras entidades.
- Deudas con empresas proveedoras, entidades acreedoras, etc.

La obtención de recursos mediante fuentes de financiación ajenas generará deudas que, junto con las fuentes de financiación propia, formarán el **PASIVO** de la empresa.

CLASIFICACIÓN DEL PASIVO EMPRESARIAL
PASIVO FIJO
También llamado RECURSOS PERMANENTES, está constituido por las fuentes de financiación propias y el exigible a largo plazo.
PASIVO CIRCULANTE
Lo constituyen las deudas exigibles a corto plazo

Tabla 4.3. Clasificación del pasivo empresarial



3.3 INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO

Están destinados principalmente a financiar las necesidades de circulante que se nos puedan presentar en determinados momentos de nuestra actividad empresarial.

Algunos ejemplos son:

CRÉDITO BANCARIO

El crédito es una operación por la que una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad de dinero, previamente pactada, de la que la empresa puede disponer libremente hasta el límite fijado. Por su parte, la empresaria se compromete al pago periódico de los intereses generados por el capital dispuesto, así como a la devolución del principal al finalizar el contrato.

El crédito también se conoce como cuenta de crédito, póliza de crédito o línea de crédito.

Los créditos suponen una serie de costes como:

- Costes iniciales: gastos de apertura y estudio.
- Costes periódicos: intereses, comisión de exceso y de no disponibilidad, si la hubiere.

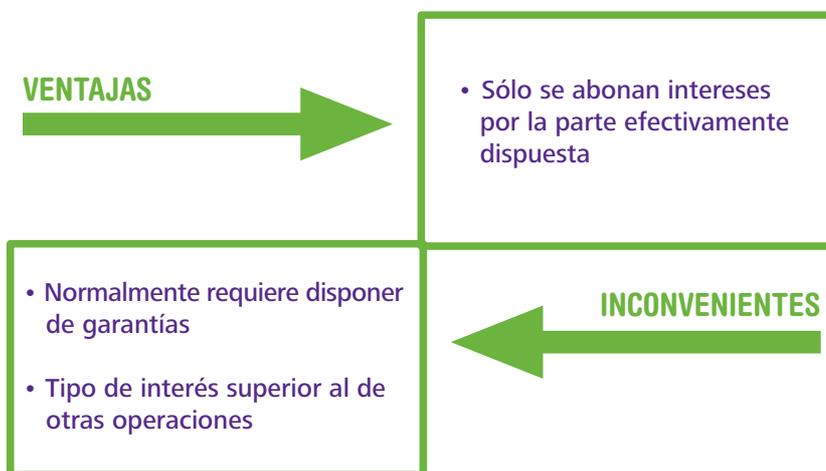


Figura 4.1. Ventajas e inconvenientes del crédito bancario

DESCUENTO COMERCIAL

Operación por la que una entidad financiera adelanta a la empresa el importe de los efectos comerciales que se han girado contra terceros, pasando la entidad financiera a recoger las obligaciones de pago de esas terceras personas.

Si finalmente los efectos comerciales descontados resultan impagados, la entidad financiera no asume el riesgo, ya que exige el pago a la empresa que los presentó a su descuento.

El descuento comercial tiene la ventaja de que permite obtener liquidez con cierta agilidad, aunque supone el pago de intereses y comisiones elevadas, y no elimina el riesgo por impago de la clientela.

El descuento comercial permite obtener liquidez con agilidad

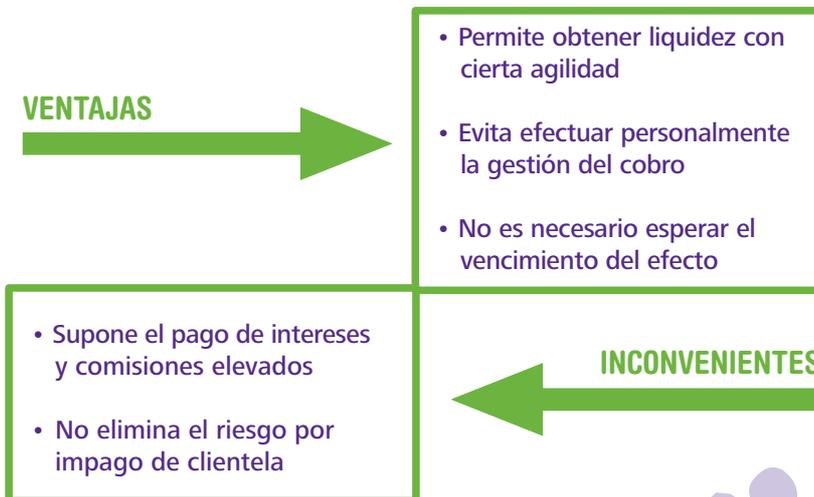


Figura 4.2. Ventajas e inconvenientes del descuento comercial

FACTORING

Se produce cuando la empresa cede sus derechos de cobro sobre la clientela (recibos, facturas, letras, etc.) a una sociedad factor (generalmente una entidad bancaria) para que gestione su cobro en los términos establecidos con la empresa cliente.

Por esta gestión de los derechos de cobro, la sociedad factor cobra a la empresa un importe en concepto de intereses por el adelanto del dinero y por la "calidad de los créditos cedidos".

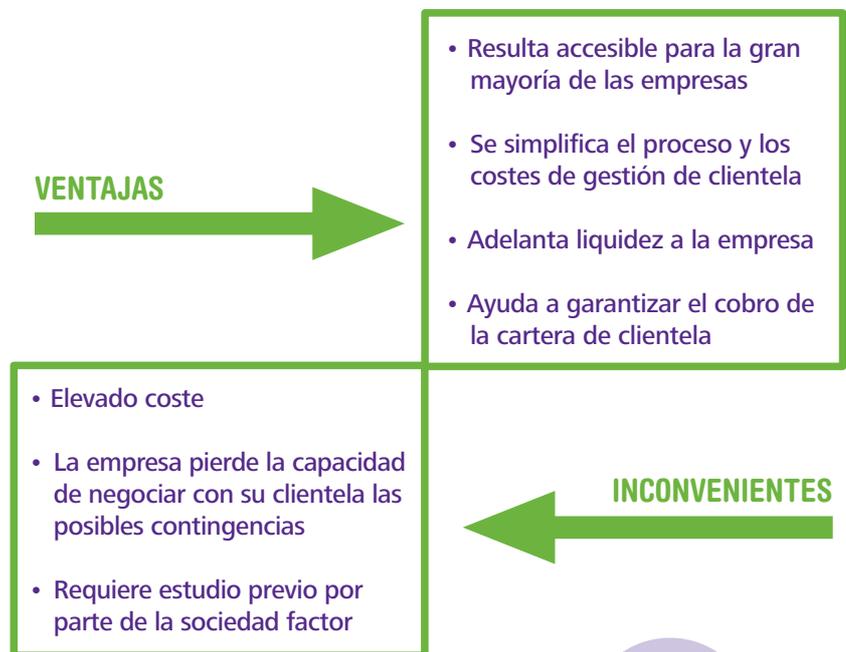


Figura 4.3. Ventajas e inconvenientes del factoring

3.4 INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO

Cuando la empresa se constituye debe afrontar unas inversiones para adquirir el terreno, el edificio donde ubicarse, la maquinaria, las instalaciones, etc. Para hacer frente a esa inversión deberá financiarse con recursos a largo plazo.

PRÉSTAMO BANCARIO

El préstamo bancario es aquella operación en la cual la entidad financiera presta **una determinada cantidad de dinero** a la empresa, a un interés que puede ser fijo o variable.

Esta cantidad deberá devolverse en un plazo mediante cuotas, por lo general mensuales, que suman la devolución del capital prestado más los intereses.

Para conceder el préstamo, la entidad financiera realiza un estudio de la situación económica de la empresa y suele exigir la presentación de avales o garantías que cubran los posibles impagos por parte de la deudora. (Ej.: compra de maquinaria de fabricación, equipos informáticos, etc.).

El préstamo permite disponer del capital desde el primer momento

VENTAJAS

- Su estudio supone una serie de trámites (escritura pública) y costes para la solicitante
- Costes iniciales de formalización (gastos de notaría y registros), periódicos y finales
- Los intereses se abonan por la totalidad del préstamo concedido
- Exigencia de avales o garantías

- Se dispone del total del capital desde el primer momento
- Permite la devolución en un horizonte a largo plazo
- Existe la posibilidad de establecer periodos de carencia en los que la devolución del capital se aplaza y sólo se abonan los intereses

INCONVENIENTES

Figura 4.4. Ventajas e inconvenientes del préstamo bancario

PRÉSTAMO HIPOTECARIO

Estos préstamos se caracterizan porque su garantía es un inmueble (Ej.: parcela o local comercial) que queda hipotecado a favor de la entidad con la que realizamos la operación. Últimamente se está utilizando esta modalidad para operaciones con importe y plazo de amortización elevado, aunque el destino final del capital no sea la compra del inmueble que queda hipotecado. Este tipo de préstamo es el que más garantías ofrece a la entidad bancaria (al aportar más garantías, a la empresa le repercute en una disminución del precio de la operación).

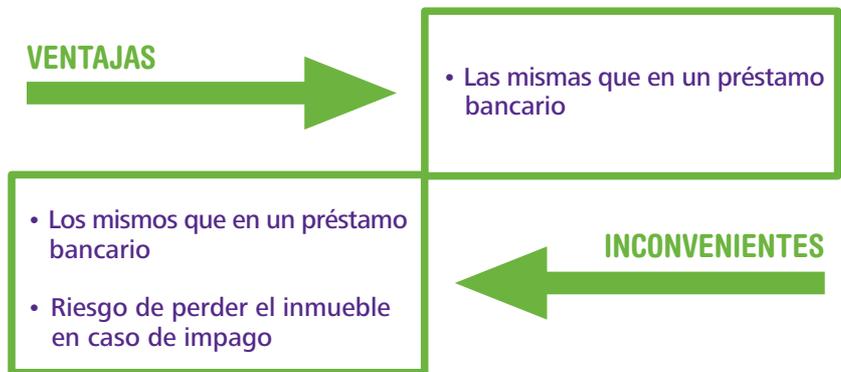
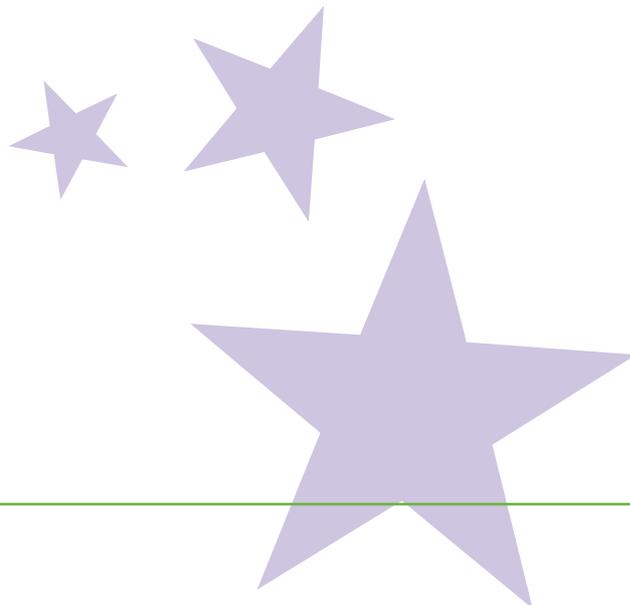


Figura 4.5. Ventajas e inconvenientes del préstamo hipotecario



LEASING

Es un contrato de arrendamiento financiero entre una entidad de leasing y la empresa a cambio de un importe mensual y con opción final de compra del bien objeto del arrendamiento. (Ej.: se utiliza frecuentemente para la compra de vehículos de empresa).

En este contrato se determina la cuantía a abonar periódicamente, distinguiendo la parte correspondiente al pago del principal y a los intereses, y se establece el periodo de duración del leasing. El contrato debe recoger el valor residual u opción de compra: es el último pago, tiene carácter opcional y a través de él se adquiere la propiedad del bien arrendado.

Posee el inconveniente de que los tipos de interés son elevados en comparación con otros productos financieros.

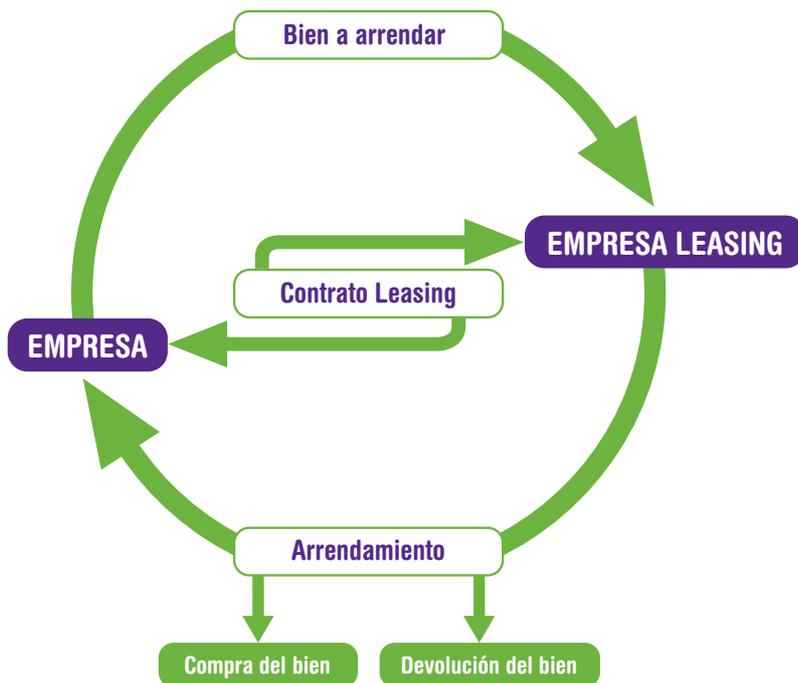


Figura 4.6. Representación del leasing

VENTAJAS



- La cuota que se abona es un gasto deducible fiscalmente
- Se permite realizar una amortización acelerada del bien
- Cuenta con una garantía implícita: el propio bien
- Se financia el 100% del bien objeto del contrato
- Flexibilidad en el establecimiento de las cuotas, pudiendo adaptarlas a las necesidades de la clientela
- Mayor liquidez al no tener que desembolsar todo el precio del bien

- Los tipos de interés son elevados en comparación con otros productos financieros
- La clientela asume además de todos los derechos, los riesgos y obligaciones que se derivan de la propiedad, así como la devaluación del bien
- La clientela asume la responsabilidad civil subsidiaria

INCONVENIENTES



Figura 4.7. Ventajas e inconvenientes del leasing

3.5 OTROS INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN

RENTING

El renting es una modalidad de cesión que permite a sus usuarias la utilización de unos bienes en régimen de alquiler por un plazo que oscila entre 2 y 4 años, durante el que la usuaria del servicio puede disponer de dichos bienes, más una serie de servicios relacionados con el correcto funcionamiento de los mismos. De esta forma, el renting se constituye en un paquete de servicios integrados en una única cuota a pagar periódicamente.

Al término del contrato, la usuaria deberá devolver el bien a la persona arrendadora, ya que por lo general, este tipo de servicio no suele comprender la opción de compra.

Al igual que en el leasing, el renting se utiliza también para vehículos de empresa, la diferencia es que no suele incluir la opción de compra.

La compañía de renting es la que se encarga de realizar los pagos por el mantenimiento, reparaciones, etc. del bien

VENTAJAS

- Al no figurar en el pasivo, no incrementa el endeudamiento de la empresa
- Ausencia de costes de seguros, mantenimiento, impuestos, etc.
- Permite usar un bien sin necesidad de utilizar fondos para la compra del mismo
- La clientela se olvida de la devaluación del bien y se limita a disfrutarlo teniendo la posibilidad de utilizar los últimos modelos con relativa frecuencia
- Las cuotas y el pago del IVA son fiscalmente deducibles para autónomas y empresas mercantiles
- La empresa arrendadora asume la responsabilidad civil subsidiaria

- Existen límites en el uso del bien
- Se exige el pago de una fianza por posibles daños
- No aparece en el balance como patrimonio

INCONVENIENTES

Figura 4.8. Ventajas e inconvenientes del renting

CONFIRMING

La entidad financiera es quien se ocupa de gestionar los pagos de la empresa a sus empresas proveedoras nacionales, ofreciendo a éstas el adelanto de sus cobros. Es un servicio de gestión de pagos y no de gestión de deudas.

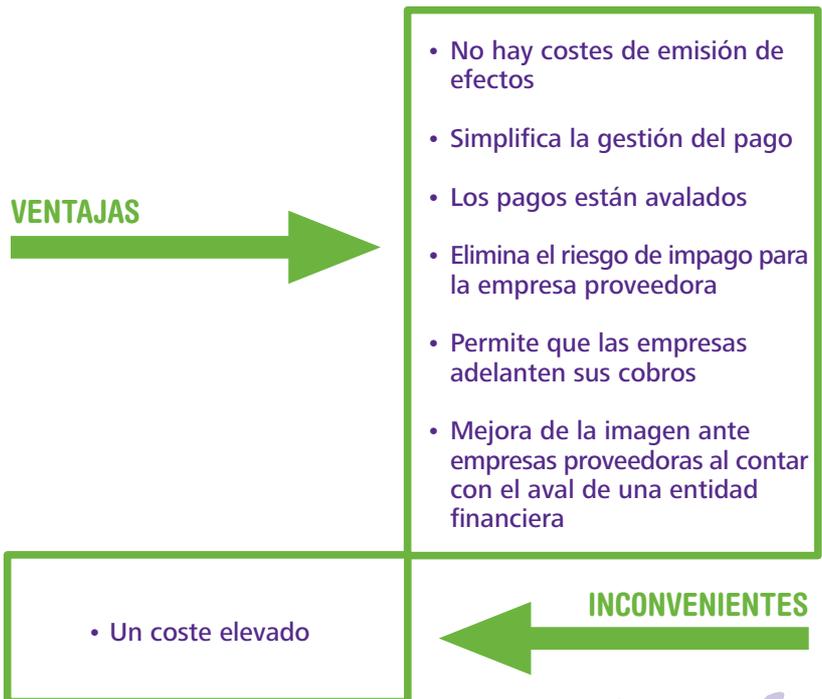


Figura 4.9. Ventajas e inconvenientes del confirming



3.6 ELEMENTOS DE VALORACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Las entidades financieras, antes de otorgar financiación a las empresas, siguen un proceso riguroso de valoración del proyecto. Entre los elementos que tienen en cuenta podemos destacar:

- **Capital que la emprendedora o las personas asociadas aportan de sus propios recursos**, como medida de la asunción real de riesgo que asume.
- **Capacidad de devolución de la deuda.**
- **Garantías reales**, propiedades y otros bienes de los que se podría disponer para saldar la deuda.
- **Condiciones de la solicitud de financiación** (tipo y propósito), situación económica general y del sector, etc.
- **Credibilidad personal y profesional de la promotora**, conocimiento directo que la entidad pueda tener de ella (por ejemplo, como clienta); experiencia y solidez profesional; dominio de las claves del negocio en su sector; trayectoria empresarial, académica o profesional; colaboración o participación en otras iniciativas de éxito...

3.7 FINANCIACIÓN AJENA NO BANCARIA

Existen otros instrumentos de financiación de los que dispone la empresaria para determinados aspectos y momentos, entre los cuales cabe mencionar:

SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA (S.G.R.)

En la obtención de financiación para poner en marcha un proyecto empresarial, es necesario presentar garantías frente a la Administración Pública y frente a entidades de crédito. Este instrumento ofrece avales financieros y técnicos, siendo ambos fundamentales para la puesta en marcha y desarrollo de cualquier actividad empresarial.



Figura 4.10. Ventajas e inconvenientes de la S.G.R.

SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO

Esta modalidad de financiación consiste en la participación minoritaria y temporal de una sociedad de capital riesgo en el capital social de una empresa con una elevada rentabilidad potencial.

Esta inversión se puede realizar en los diferentes estadios del ciclo de vida de una empresa: inicio, desarrollo y expansión, y también se puede utilizar en situaciones concretas, tales como sustitución accionarial, financiación puente, etc.

Esta modalidad no exige más avales ni garantías que la propia viabilidad del proyecto.

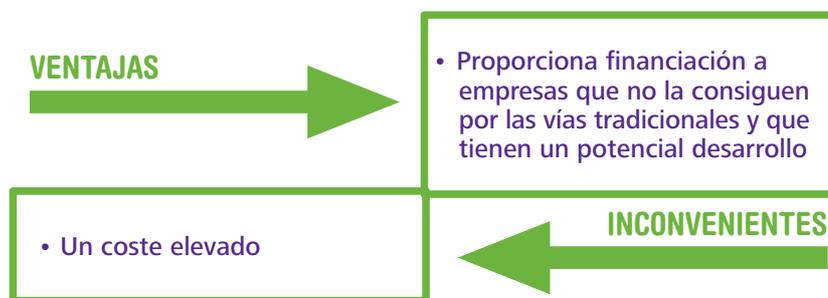


Figura 4.11. Ventajas e inconvenientes de la sociedad capital riesgo

En Asturias:

- **Sociedad Regional de Promoción (SRP)** www.srp.es
- **Sociedad Asturiana de Diversificación Minera (SADIM)** www.sadim.es
- **Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras (SODECO)** www.sodeco.es

PRÉSTAMOS PARTICIPATIVOS

Son préstamos a largo plazo, con posibilidad de carencia, cuyos intereses están ligados a los resultados de la empresa que va a llevar a cabo un proyecto empresarial, normalmente con un componente innovador alto.

Lo que paga la empresa en concepto de intereses, dependerá de la evolución de su actividad. Gracias a esto, la carga financiera que supone el préstamo se adapta a la situación económica de la empresa a lo largo de su evolución. A cambio, la sociedad prestamista tiene derecho a una participación en los resultados societarios, sin poseer condición de persona socia-accionista.

La garantía que se exige es la viabilidad técnica, económica, financiera del proyecto empresarial y la experiencia del equipo gestor.

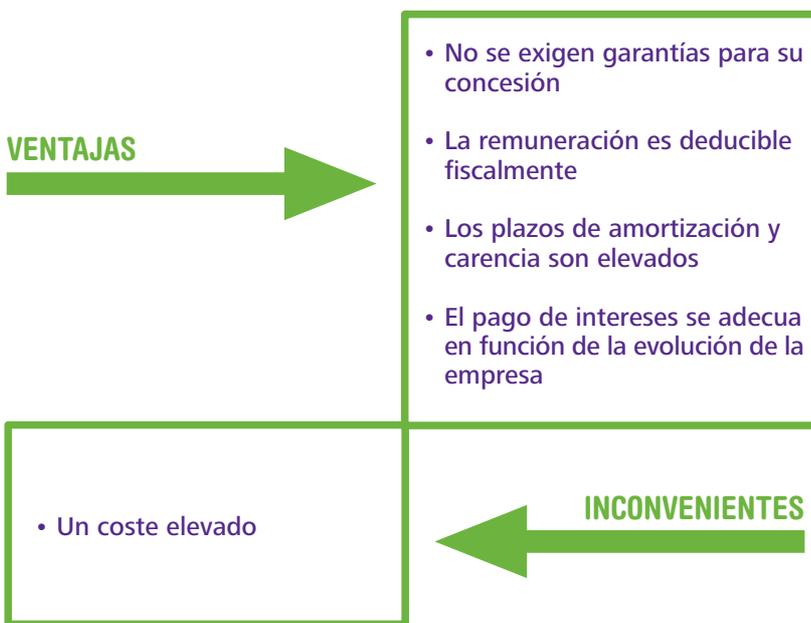


Figura 4.12. Ventajas e inconvenientes de los préstamos participativos

Los microcréditos suelen ser préstamos que financian entre un 75% y un 90% de la inversión, con un máximo de 30.000 euros

MICROCRÉDITOS

Los “microcréditos” son préstamos de pequeño importe con plazos de amortización no muy largos y con posibilidad de periodos de carencia, tipos de interés muy competitivos y sin gastos de comisiones ni de estudio.

Para la obtención de este tipo de financiación no es necesaria la aportación de garantías reales, siendo ASTURGAR (S.G.R.) la que otorga un aval frente a las entidades de crédito que prestan el dinero.

La garantía es la propia emprendedora y el plan de empresa, que tiene que ser viable y validado por las entidades designadas a tal efecto.

En Asturias existen diversas entidades a través de las cuales se puede obtener la validación del proyecto empresarial:

- Ciudad Industrial del Valle del Nalón, S.A.U. Valnalón
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (CEEI)
- Centro Municipal de Empresas de Gijón. Cristasa
- Sociedad de Desarrollo La Curtidora, S.A.

VENTAJAS

- Bajos tipos de interés
- Ausencia de gastos de comisiones y estudio
- No es necesaria la aportación de avales o garantías

INCONVENIENTES

- Préstamo de pequeño importe, hasta 3.000 € habitualmente
- Periodo de amortización que no suele superar los 5 años
- Su solicitud supone una serie de trámites para la solicitante

Figura 4.13. Ventajas e inconvenientes de los microcréditos

BUSINESS ANGELS

El Business Angels es una figura de inversión privada informal y solvente desde el punto de vista financiero, que, a título privado, aporta capital, conocimientos técnicos y su red de contactos a emprendedoras que quieren poner en marcha un proyecto empresarial o desean llevar a cabo una fase de crecimiento en su empresa y no poseen suficiente capacidad financiera.



Figura 4.14. Representación del Business Angel



Figura 4.15. Ventajas e inconvenientes de los Business Angels



Las subvenciones y ayudas públicas pueden proceder de la Administración local, autonómica, estatal o comunitaria www.asturias.es
www.idepa.es

SUBVENCIONES Y AYUDAS PÚBLICAS

Los organismos públicos ofrecen distintos tipos de ayudas y subvenciones que van ajustándose al ritmo de desarrollo del tejido empresarial.

Existen ayudas y subvenciones a la inversión, la financiación, la investigación, el empleo, específicas del autoempleo, para empresas de economía social, específicas para la creación de empresas de base tecnológica, específicas para determinados sectores de actividad económica, etc.

Para conocer las ayudas vigentes por sectores de actividad se puede consultar en la página web de Principado de Asturias.

VENTAJAS

- Son cantidades recibidas a fondo perdido
- Permiten cubrir inversiones ya realizadas

- Los plazos entre la solicitud y el pago pueden ser largos
- Cabe la posibilidad de que no nos concedan la subvención
- Exigen una serie de trámites para la solicitante

INCONVENIENTES

Figura 4.16. Ventajas e inconvenientes de las subvenciones y ayudas públicas

Subvenciones:

Las subvenciones son ayudas a fondo perdido y pueden ser de dos tipos: al capital (financian inversiones) o a la explotación (financian gasto corriente de la empresa). Sin embargo, aunque se consideren como una fuente de financiación más, no debe ser **un recurso del que las emprendedoras puedan disponer para la creación y puesta en marcha de su iniciativa empresarial**, porque:

- No se puede contar con ellas en el plan de financiación, ya que por lo general hay que solicitarlas una vez constituida la empresa; el plazo de respuesta oscila entre 3 y 8 meses, y pueden ser concedidas o no.
- Incluso cuando concedan la subvención, los plazos entre la solicitud, estudio, resolución y pago oscilan entre 6 meses y año y medio.
- Financian habitualmente inversiones o gastos ya realizados, por lo que es preciso contar previamente con esa disponibilidad de fondos.

Ayudas financieras:

Las ayudas financieras que conceden las Administraciones Públicas se formalizan generalmente a través de préstamos a un tipo de interés más barato que el que ofrece el mercado financiero. Son los llamados "créditos blandos". Pueden subvencionar parte de los intereses soportados al acceder a la financiación ajena o de los costes de formalización y mantenimiento del préstamo o crédito. Se miden en puntos, y cada punto equivale a un 1 % del tipo de interés.

4. Trámites en el inicio

4.1 FORMAS JURÍDICAS. CRITERIOS DE ELECCIÓN

Cuando la emprendedora decide introducirse en el mundo empresarial debe adoptar para su empresa una de las formas jurídicas previstas legalmente. Cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones que encajarán mejor o peor con el proyecto que se pretende materializar.

Para tomar una decisión al respecto es necesario analizar y valorar una serie de factores:

- **La actividad en sí misma.**
En ocasiones es la propia normativa reguladora de una actividad la que exige la adopción de una forma jurídica determinada (Ej.: las agencias de viajes deben ser sociedades limitadas o anónimas).
- **El número de personas promotoras que participan en el proyecto.**
Se puede desarrollar la actividad económica en solitario, y en ese caso se podrá optar entre limitar o no la responsabilidad patrimonial (Ej.: Sociedad Limitada Unipersonal o empresaria individual, respectivamente).
- **El grado de implicación y experiencia de la emprendedora o grupo promotor.**
La emprendedora debe calibrar y analizar las consecuencias, incluso personales, de su implicación en un proyecto empresarial, así como la responsabilidad patrimonial que está dispuesta a asumir. Por ejemplo, si entre un grupo de personas hay una cuyo grado de implicación no es muy alto y no desea asumir excesivos riesgos, debería optarse por una forma mercantil que permita la participación de capitalistas.
- **Complejidad de constitución y gestión.**
Las formas societarias mercantiles, a pesar de las últimas novedades legales, son siempre de constitución mucho más compleja, pero no es aconsejable que se tome la decisión basándose exclusivamente en la mayor o menor burocracia que



Estudiar las ventajas y limitaciones de la forma jurídica de la empresa

la constitución pueda generar, dado que se trata de una cuestión relevante sólo en el momento inicial. Desde el punto de vista de la gestión, cualquier proyecto empresarial debe nacer con vocación de crecimiento, lo que a medio o largo plazo siempre hace necesaria una gestión, no ya compleja, sino rigurosa y adaptada a la dimensión del negocio y a sus posibilidades de crecimiento.

- **Libertad de acción de la emprendedora.**

Lógicamente, el margen de actuación y la libertad en la toma de decisiones es absoluta en los casos de empresaria individual y sociedades unipersonales. En el extremo opuesto estarían las Sociedades Anónimas (S.A.), en las que el número de votos asignado a cada persona votante es proporcional al capital representado por dicha persona.

- **Necesidades económicas del proyecto.**

La dimensión económica del proyecto puede hacer necesario cierto nivel de inversión o de flujo de capitales que hagan aconsejable la limitación de la responsabilidad patrimonial, lo que es especialmente evidente cuando por el tipo de actividad se impone legalmente un tipo de sociedad con un capital social mínimo superior al normal (Ej.: agencias de viajes). En este sentido, existen diversas fórmulas para conseguir la financiación necesaria.

- **La responsabilidad patrimonial que conlleva el desarrollo de la actividad.**

Puede ser limitada a los bienes afectos al negocio, o ilimitada. En este último caso todo el patrimonio personal de la empresaria responde ante las obligaciones económicas contraídas. Este aspecto ha de ponerse en relación con la dimensión económica del proyecto y el grado de implicación de las personas que participan en él.

- **Aspectos fiscales y de seguridad social.**

En general, las formas mercantiles suscitan cierto rechazo por llevar aparejado el Impuesto de Sociedades (IS), mientras que las formas que carecen de personalidad jurídica propia (empresaria individual, comunidad de bienes y sociedad civil) tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Lo cierto es que, a priori, no existe un régimen



Para obtener más información detallada de las características de cada forma jurídica se puede consultar la guía de creación de empresas del CEEI en la web www.ceei.es. Para el caso de sociedades laborales, se puede encontrar información en la web www.ffes.org

fiscal más o menos ventajoso, sino que depende de los resultados económicos reales o potenciales del negocio. Por otra parte, existen formas jurídicas bonificadas fiscalmente a través del Impuesto de Sociedades, como por ejemplo, las sociedades cooperativas.

- **Rapidez y simplicidad de la tramitación.**

Si tus circunstancias o tus preferencias como emprendedora apuntan a una tramitación rápida y sin grandes complicaciones burocráticas, las posibilidades se reducen a las fórmulas sin personalidad jurídica (empresaria individual, comunidad de bienes o sociedad civil) o a la sociedad limitada nueva empresa.

- **Acceso a ayudas públicas.**

Aunque no es un criterio recomendable en sí mismo a la hora de escoger la forma jurídica, sí es una variable a tener en cuenta, por lo que habrá que atender a las circunstancias de cada proyecto y a cada convocatoria específica.

Esta tabla representa las distintas formas jurídicas que la legislación actual recoge, enumerando sus características más importantes, así como las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

FORMAS JURÍDICAS								
	AUTÓNOMA INDIVIDUAL	COMUNIDAD DE BIENES	SOCIEDAD ANÓNIMA	SOCIEDAD LIMITADA	SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	SOCIEDAD LABORAL	SOCIEDAD COOPERATIVA	SOCIEDAD CIVIL
DESCRIPCIÓN	Persona física que en nombre propio ejerce su actividad	Varias personas que con ciertos porcentajes ponen en común bienes y derechos de una actividad	Sociedad mercantil cuyo capital está dividido en acciones	Sociedad mercantil con capital dividido en participaciones	Sociedad mercantil con capital dividido en participaciones	Sociedad mercantil donde al menos el 51 % del capital pertenece al personal laboral	Sociedad no mercantil que asocia personas con intereses comunes	Unión mediante contrato privado
PERSONALIDAD JURÍDICA	La de la titular del negocio	No tiene	Propia	Propia	Propia	Propia	Propia	No tiene si los pactos son secretos. Propia si los pactos son públicos
APORTACIÓN SOCIAL	Capital y trabajo por la titular. Desembolso inicial sin mínimo	Capital bienes y trabajo. Desembolso inicial sin mínimo	Mínimo 60.000 € y desembolso 25 % inicial mínimo	Mínimo de 3.005,06 € desembolsados totalmente	Mínimo de 3.012 € desembolsados totalmente y máximo 120.202€	Mínimo 60.000 € y desembolso 25 % en S.A.L. Mínimo de 3.005,06 € en S.L.L	Capital y trabajo. No hay mínimo. Fijado por los estatutos totalmente desembolsado	Capital bienes y trabajo. No hay mínimo
NORMATIVA LEGAL	Código de Comercio reformado por ley 19/1989 de 25 julio	Código de Comercio en materia mercantil. Código Civil en materia de derechos y obligaciones	Ley de S.A. 1564/1989 22 de diciembre Ley 2/1995 de 23 marzo	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Código de Comercio en materia mercantil	Código de Comercio en materia mercantil. Código civil en derechos y obligaciones
NÚMERO DE PERSONAS ASOCIADAS	Siempre 1	Mínimo 2	Mínimo 1 (unipersonal)	Mínimo 1 (unipersonal)	Máximo 5	Mínimo 3, 2 de ellas trabajadoras	Mínimo 3 en cooperativas de 1º grado y 2 en 2º grado o superior	Mínimo 2
DERECHOS DE LAS PERSONAS ASOCIADAS	Control del negocio por la titular	Participan en proporción a su aportación en la gestión	Derecho de suscripción preferente. Deciden en proporción a su porcentaje del capital social	Participan en proporción a su aportación en la gestión	Participan en proporción a su aportación en la gestión	Participaciones en proporción al capital aportado	Participan según los estatutos sociales	Participan en proporción a su aportación
RESPONSABILIDAD	Ilimitada y personal con todos sus bienes	Ilimitada personal y solidaria con todos sus bienes	Limitada al capital aportado (mayor en la unipersonal)	Limitada al capital Compleja en la unipersonal	Limitada al capital aportado	Limitado al capital aportado	Limitada al capital aportado. Las personas asociadas responden de las pérdidas superiores al fondo social	Ilimitada, personal y solidaria con todos sus bienes
RÉGIMEN FISCAL	IRPF e IVA	IRPF e IVA	Impuesto de Sociedades e IVA	Impuesto de Sociedades e IVA		Impuesto de Sociedades e IVA	Impuesto de Sociedades e IVA	IRPF e IVA
SEGURIDAD SOCIAL	Régimen Especial de Trabajo Autónomo	Régimen Especial de Trabajo Autónomo	Régimen General o Especial Trabajo Autónomo	Régimen General o Especial Trabajo Autónomo		Régimen General	Régimen General o Especial Trabajo Autónomo	Régimen Especial de Trabajo Autónomo

Tabla 4.4. Formas jurídicas

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FORMAS JURÍDICAS

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
AUTÓNOMA INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> Es la forma más sencilla de llevar a cabo una actividad empresarial, dado que no se necesita realizar ningún trámite de adquisición de personalidad jurídica No es obligatorio inscribirse en Registro Mercantil No exige capital mínimo inicial Gestiona personalmente la empresa Paga fiscalmente según sus ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> Recae sobre la autónoma todo el riesgo que tiene el negocio La responsabilidad se extiende a todo su patrimonio personal, y es ilimitada. Esta responsabilidad se puede extender incluso a los bienes del cónyuge, en caso de que la empresaria esté casada en régimen de gananciales
COMUNIDAD DE BIENES	<ul style="list-style-type: none"> No se constituyen en escritura pública ni están obligadas a inscribirse en Registro Mercantil No tienen demasiados trámites para su constitución No exigen capital mínimo Pagan según ganancias No recae en una sola persona el riesgo de crear empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Responden con el patrimonio del negocio y con el propio Carecen de personalidad jurídica (la sociedad no es titular de derechos y obligaciones) Tributan las comuneras por el rendimiento de la comunidad, atribuyéndose a cada una la parte de renta de la comunidad de bienes que le corresponde en base a su participación y declarándolo en su IRPF
SOCIEDAD ANÓNIMA	<ul style="list-style-type: none"> La responsabilidad de las personas asociadas está limitada a sus aportaciones de capital Se pueden transmitir las acciones mediante su venta Se dispone de un mayor volumen de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Exige un desembolso mínimo para constituirse Requiere una forma más compleja de organización y una Junta de Accionistas al año, como mínimo Obliga a depositar las cuentas anuales en Registro Mercantil Implica más trámites y gastos de constitución

Tabla 4.5. Ventajas e inconvenientes de las formas jurídicas autónoma individual, comunidad de bienes y sociedad anónima

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FORMAS JURÍDICAS

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
SOCIEDAD LIMITADA	<ul style="list-style-type: none"> No exige una elevada cantidad de capital para constituirse La responsabilidad de las personas asociadas está limitada a sus aportaciones de capital Hay menos rigor formal que en las sociedades anónimas 	<ul style="list-style-type: none"> Se pueden transmitir las participaciones, pero con el consentimiento de las demás partícipes Exige una Junta de Accionistas al año como mínimo Obliga a depositar las cuentas anuales en Registro Mercantil
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> Mayor rapidez a la hora de constituirse Al inicio, aplazamiento de deudas tributarias Mayor simplicidad en las obligaciones contables 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de adaptación telemática de algunos organismos públicos Las personas asociadas solamente pueden ser personas físicas
SOCIEDAD LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> Se limita la responsabilidad al capital aportado Es obligatorio destinar anualmente un porcentaje de los beneficios al Fondo de Reserva para garantizar el futuro Hay bonificaciones fiscales para la constitución Hay ayudas económicas para la contratación de personal Existe la posibilidad de elegir un capital social mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> El capital mínimo de constitución es elevado en el caso de SLA No se pueden transmitir las acciones libremente Se exige una Junta de Accionistas Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil Ninguna persona asociada podrá tener participaciones por más de la tercera parte del capital
SOCIEDAD COOPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> No necesitan capital mínimo Las personas asociadas se dan de alta o baja voluntariamente Todas participan con los mismos derechos Su objetivo es el bien común de todas y no el beneficio económico Tienen bonificaciones y exenciones fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> Se necesita un mínimo de personas para constituirse Se exige una asamblea al año como mínimo Es obligatorio depositar las cuentas anuales

Tabla 4.6. Ventajas e inconvenientes de las formas jurídicas sociedad limitada, sociedad limitada nueva empresa, sociedad laboral y sociedad cooperativa

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

TRÁMITE	CONCEPTO	LUGAR	DOCUMENTACIÓN A APORTAR	PLAZO VALIDEZ
CERTIFICACIÓN NEGATIVA DEL NOMBRE	<ul style="list-style-type: none"> Certificación acreditativa de que el nombre elegido por la sociedad o cooperativa no coincide con el de otra existente 	<ul style="list-style-type: none"> Sociedades mercantiles: Registro Mercantil Central Cooperativas: Registro de cooperativas de la Dirección General de Fomento de la Economía 	<ul style="list-style-type: none"> Instancia con el nombre escogido (hasta 3 nombres) 	Validez: <ul style="list-style-type: none"> Sociedades Mercantiles: 2 meses Cooperativas: 4 meses
CALIFICACIÓN PARA SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL Y COOPERATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Calificación de los estatutos 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Gral de Cooperativas y SALs, para Coop. y SALs de ámbito nacional Registros de Cooperativas y Sociedades Laborales de las Comunidades Autónomas 	<ul style="list-style-type: none"> Certificación negativa del nombre Acta asamblea constituyente Proyecto de estatutos Relación del grupo promotor 	Plazo: 15 días a partir de su presentación
ESCRITURA PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> Acto por el que las personas asociadas fundadoras proceden constitución de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> Notaría 	<ul style="list-style-type: none"> Certificación Negativa del nombre Estatutos 	Validez: inmediata
IMPUESTO DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS	<ul style="list-style-type: none"> Impuesto que grava la constitución de la sociedad (1% del capital social) 	<ul style="list-style-type: none"> Consejerías de Hacienda de las CC.AA correspondientes al domicilio social de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Impreso modelo 600 Primera copia y copia simple de la escritura de constitución 	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura
CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de la sociedad a efectos fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> Delegación de Hacienda correspondiente al domicilio social de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Impreso modelo 036 Copia escritura de constitución Fotocopia DNI de la solicitante si es socia o poder notarial de la apoderada 	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura Validez: 6 meses hasta que se retire la definitiva
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad de la situación jurídica mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Provincial correspondiente al domicilio social de la empresa Sociedades laborales: Registro de la S.Laboral de la CC:AA que se trate, o Registro del Ministerio si es a nivel nacional Cooperativas: Registro de cooperativas 	<ul style="list-style-type: none"> Primera copia de la escritura de constitución Liquidación del impuesto de Transmisiones Patrimoniales Cooperativas: 3 copias simples y una autorizada SAL: Acreditación Inscripción en el Registro 	Plazo: <ul style="list-style-type: none"> S. Mercantiles: dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura Cooperativas: 2 meses desde el otorgamiento de la escritura

Tabla 4.7. Trámites de constitución

TRÁMITES EN HACIENDA

TRÁMITE	CONCEPTO	LUGAR	DOCUMENTACIÓN A APORTAR	PLAZO VALIDEZ
ALTA EN IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS	<ul style="list-style-type: none"> Tributo local que grava el ejercicio de actividades empresariales o profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Hacienda correspondiente al domicilio fiscal de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Impreso cumplimentado DNI para autónomas CIF para empresa DNI de la apoderada 	Plazo: 10 días hábiles antes del inicio de la actividad. Validez: 1 año natural
DECLARACIÓN CENSAL	<ul style="list-style-type: none"> Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Hacienda correspondiente al domicilio fiscal de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Fotocopia DNI o CIF Alta e IAE 	Plazo: antes del inicio de actividad
LIBROS DE HACIENDA	<ul style="list-style-type: none"> Libros 	<ul style="list-style-type: none"> Libros Hacienda: Administración de Hacienda correspondiente al domicilio fiscal de la empresa Libros IVA: los registros auxiliares no es necesario sellarlos 	<ul style="list-style-type: none"> No es necesario presentar los libros físicamente, sólo una comunicación (modelo 04) 	Plazo: Entre el cierre del período impositivo y la finalización del plazo de presentación de declaraciones por IRPF

Trámites 4.8. Trámites en Hacienda

TRÁMITES EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

TRÁMITE	A QUIÉN VA DIRIGIDO	LUGAR	DOCUMENTACIÓN A APORTAR
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA S.S	<ul style="list-style-type: none"> A empresarias que vayan a contratar personal laboral. Es única por provincia 	<ul style="list-style-type: none"> Delegación de la Tesorería de la Seguridad correspondiente al domicilio de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Copia escritura de constitución Fotocopia DNI Contrato de asociación a Mutua de Accidentes de Trabajo
ALTA EN RÉGIMEN DE AUTÓNOMOS	<ul style="list-style-type: none"> Empresarias individuales, comunidades de bienes y sociedades Plazo: 30 días desde el alta en IAE 	<ul style="list-style-type: none"> Delegación de la Tesorería de la Seguridad correspondiente al domicilio de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> IAE DNI CIF
ALTA EN EL RÉGIMEN GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> Personal laboral contratado 	<ul style="list-style-type: none"> Delegación de la Tesorería de la Seguridad correspondiente al domicilio de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> DNI de personal laboral Fotocopia documento afiliación personal laboral
COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Empresas que inicien su actividad Plazo: 30 días inicio de actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Provincial de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Datos empresa, centro trabajo, plantilla, actividad

Tabla 4.9. Trámites en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO

TRÁMITE	CONCEPTO	LUGAR	DOCUMENTACIÓN A APORTAR	PLAZO O VALIDEZ
LICENCIA DE OBRAS	<ul style="list-style-type: none"> Licencia de ejecución de obras y reformas 	<ul style="list-style-type: none"> Junta Municipal de Distrito del Ayuntamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto Planos Memoria descriptiva 	Obras hasta 6 meses después de la licencia
DECLARACIÓN CENSAL	<ul style="list-style-type: none"> Adecuación de las instalaciones a la normativa urbanística 	<ul style="list-style-type: none"> Junta Municipal de Distrito del Ayuntamiento 	<ul style="list-style-type: none"> DNI, CIF Declaración censal Contrato arrendamiento o propiedad Planos, croquis Presupuesto Si la actividad es calificada, proyecto firmado por técnica y visado por el Colegio 	La actividad debe comenzar en los 6 meses siguientes a la concesión
CAMBIO DE TITULARIDAD O ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de titular o de la actividad, siempre y cuando haya estado en funcionamiento en los 6 meses anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Junta Municipal de Distrito del Ayuntamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Licencia de apertura DNI, CIF Escritura Documento de conformidad o transmisión 	La actividad debe comenzar en los 6 meses siguientes al cambio
ALTA EN TASA DE BASURAS		<ul style="list-style-type: none"> Junta Municipal de Distrito del Ayuntamiento 	<ul style="list-style-type: none"> DNI, CIF Escritura 	Anual

Tabla 4.10. Trámites en el Ayuntamiento

TRÁMITES DE CARÁCTER ESPECÍFICO		
TIPO EMPRESA	TRÁMITE	LUGAR
BARES, CAFETERÍAS, RESTAURANTES Y ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización de apertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Turismo de las CCAA
AGENCIAS DE VIAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud del título de licencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Turismo de las CCAA
ACTIVIDADES INDUSTRIALES, TALLERES DE REPARACIÓN, ALMACENES DE SUSTANCIAS TÓXICAS O PELIGROSAS, FABRICACIÓN DE CUALQUIER PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de la Propiedad Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Industria, Energía y Minas de la CCAA
MARCAS, PATENTES, NOMBRES COMERCIALES, SIGNOS DISTINTOS, MODELOS INDUSTRIALES, RÓTULOS DE ESTABLECIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de la Propiedad Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina Española de Patentes y Marcas
PERSONAS FÍSICAS QUE SE DEDIQUEN A INSTALACIONES ELÉCTRICAS, DE GAS, CLIMATIZACIÓN Y DE APARATOS DE PRESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Carné o certificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Industria, Energía y Minas de las CCAA
ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCCIÓN, INSTALACIONES Y/O REPARACIONES ELÉCTRICAS,	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de calificación empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Industria, Energía y Minas de las CCAA

Tabla 4.11. Trámites de carácter específico



La constitución y puesta en marcha de una empresa lleva consigo una serie de trámites que consumen muchos recursos temporales, ya que son necesarios múltiples desplazamientos entre las diferentes Administraciones implicadas.

Para solucionar estos problemas, a iniciativa de todas las Administraciones Públicas (Hacienda, Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos...) y de las Cámaras de Comercio, se han creado unos centros integrados –**las ventanillas únicas empresariales**– donde es posible realizar la gestión de estos trámites en un mismo espacio físico, con el ahorro de tiempo y la comodidad para la emprendedora o empresaria. La ventanilla única empresarial tiene por objeto el apoyo a quienes se embarcan en la creación de nuevas empresas, mediante la prestación de servicios integrados de tramitación, información y asesoramiento empresarial.



www.ventanillaempresarial.org



5. Puntos de información

Tanto a nivel de financiación como de información general relativa a la empresa, las organizaciones o instituciones, generalmente Administraciones Públicas, empresas privadas y bancos, tienen recogida esta información, por lo que es útil ponerse en contacto con ellos.

En Asturias existe una red importante de centros públicos de empresas integrados en ACEPPA donde, además de informar de todos los trámites para la puesta en marcha de las empresas, así como sobre posibles subvenciones, ayudas o financiación, se ponen a disposición de la emprendedora espacios totalmente dotados (semilleros de proyectos), así como un asesoramiento a las personas emprendedoras para que su idea llegue a transformarse en empresa.



web ACEPPA: www.aceppa.es



Descárgate el mapa de recursos del emprendedor en la Consejería de Industria y Empleo del Principado de Asturias
www.diaemprendedor.es



**Tengo recursos económicos
suficientes. Ahora debo buscar
socias y aliadas**

1. Introducción

¿Cuál es el principal reto de las empresas en un mundo tan complejo como el actual? Sobrevivir. La supervivencia es la clave, es decir, la empresa debe afrontar los cambios que se producen en su entorno con la intención de superarlos, adaptarse a ellos y utilizarlos en favor de su crecimiento. Para ello es necesario desarrollar una nueva visión de la empresa.

En este escenario, el conocimiento constituye una fuente de fuerza y una clave de éxito para la organización: la persona y su capacidad son el motor de la creación y la adaptación de este conocimiento.

Además, cuanto menor sea la dimensión de la empresa, mayor relevancia adquiere el personal que la compone. Por este motivo, la PYME depende y se sustenta sobre el conocimiento de sus integrantes; un saber que se concentra en un número limitado de personas cuya capacidad, iniciativas e ideas resultan decisivas para la vida de la empresa.

Además de resaltar la importancia y la nueva visión de los recursos humanos, a lo largo de este módulo determinaremos el número de personas que compondrán nuestra empresa, y analizaremos cómo deben ser, qué van a hacer, dónde vamos a reclutarlas y qué coste representa todo ello para nosotras.



De representar un gasto inevitable, los RRHH han pasado a ser una inversión clave. Identifican y desarrollan la auténtica fuente de valor añadido de la empresa: las personas y sus conocimientos



2. Las personas en la empresa

2.1 DEFINICIÓN Y ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Entendemos por Recursos Humanos (RRHH) el conjunto de personas que trabajan dentro de una empresa.

Será por tanto necesario estudiar la forma en la que deben ser seleccionadas, formadas, ubicadas, guiadas, motivadas, remuneradas, etc., para obtener los mejores resultados.

De todas las grandes funciones empresariales, la de RRHH ha sido la que ha experimentado mayores cambios en su orientación en los últimos años, sobre todo en lo referente a las diferentes concepciones que tienen las empresas sobre el personal (costes o recursos):

- Enfoque **tradicional** → el personal es percibido como un **coste** que hay que reducir al mínimo.
- Enfoque **renovado** → el personal es percibido como un **recurso** que hay que optimizar.

2.2 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Los pasos que desarrollaremos en el **plan de recursos humanos**, dentro de lo que se denomina plan de empresa, son los siguientes:

- Organigrama.
- Descripción del puesto.
- Cálculo de costes salariales.

A continuación, los describiremos haciendo también referencia al proceso necesario para incorporar personas en la plantilla, es decir, al reclutamiento y selección de personal.

2.2.1 ORGANIGRAMA

Para que una empresa funcione, debemos organizar las relaciones entre las partes que la componen, con lo que obtendremos una representación gráfica denominada organigrama.

El organigrama es la representación gráfica de una empresa e indica el sistema de relaciones y responsabilidades dentro de la misma.

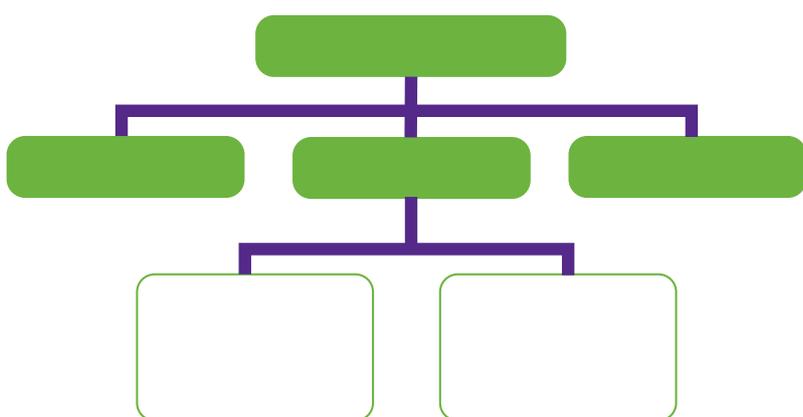


Figura nº 4.1. Modelo de organigrama

Los componentes más comunes de un organigrama se representan generalmente mediante casillas (rectángulos o cuadrados) y líneas; las casillas pueden incluir el área, el puesto de trabajo, las funciones desarrolladas o el cargo atribuido a la persona que desarrolla la función u ocupa el puesto; las relaciones entre las distintas áreas se representan por líneas, de modo que:

- Cada nivel está relacionado con la responsabilidad y autoridad que ostenta en la organización.
- A niveles más bajos corresponden menores cuotas de jerarquía.
- Cuanto más alto es el nivel, la responsabilidad es mayor y de carácter más general.
- Las conexiones verticales determinan dependencia.

Los organigramas empresariales nos servirán para:

- Definir claramente las funciones y las tareas, las personas que ocupan los diferentes puestos, las líneas de autoridad y las partes de la estructura organizativa.
- Mostrar las relaciones entre las distintas áreas de la empresa.



CUENTO

Personajes: Todas, Alguien, Cualquiera y Nadie

Había que hacer un trabajo importante y Todas sabían que Alguien lo haría. Cualquiera podría haberlo hecho, pero Nadie lo hizo. Alguien se enojó cuando se enteró, porque les hubiera correspondido a Todas. El resultado fue que Todas creían que lo haría Cualquiera y Nadie se dio cuenta de que Alguien no lo haría.



- Ayudar a detectar fallos en cualquier aspecto relacionado con la estructura de la empresa.
- Facilitar el conocimiento de la estructura de la empresa a todo el personal.
- Aportar una visión general de la empresa a las personas ajenas a la misma.

El modelo más habitual para la PYME es diseñado por **puestos**. Esta forma de departamentalización se fundamenta más en la responsabilidad, que en las habilidades necesarias en cada uno de los puestos de trabajo.

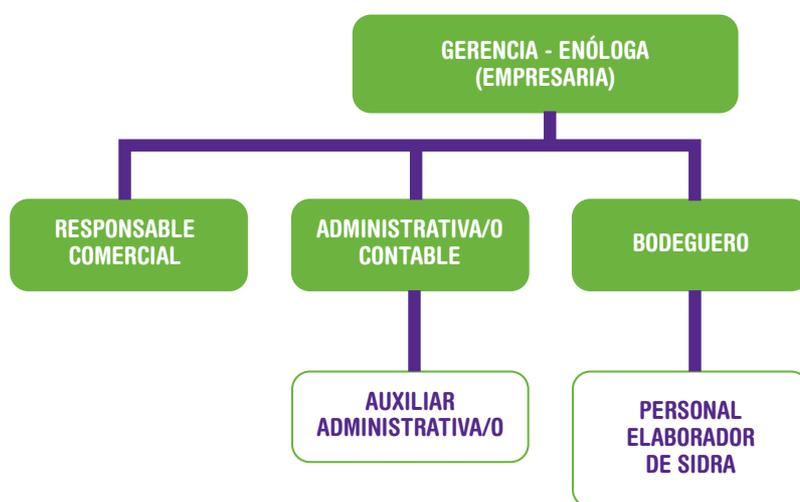


Figura nº 4.2. Representación de un organigrama de un lagar de sidra natural

2.2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE CADA PUESTO

Una vez tenemos claro cuál va a ser la estructura organizativa que vamos a adoptar y la división del trabajo, debemos analizar y describir tanto los puestos de trabajo, como el perfil necesario para los mismos.

El puesto de trabajo es el conjunto de funciones y tareas que una persona debe desempeñar en la organización.

Según Chruden y Sherman, es "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".

Por lo tanto, a la hora de definir un puesto de trabajo responderemos a las preguntas:

- ¿Cuál es el fin último del puesto?
- ¿Qué tareas realiza?
- ¿Cómo se realizan?
- ¿Con qué frecuencia las realiza?
- ¿Qué posición tiene en el organigrama?
- ¿Qué relaciones mantiene con otros puestos?
- ¿En qué lugar se desarrolla el puesto?
- ¿Qué riesgos posee?
- ¿Qué medidas de prevención de riesgos conlleva?

La descripción de los puestos debe ser lo más completa posible, resaltando las funciones básicas de cada uno y especificando todas las tareas que cada función representa y los recursos que utilizarán.

Cuando hayamos definido el puesto, hemos de adecuar esas necesidades a un perfil profesional concreto, que posea las capacidades, conocimientos y actitudes más adecuadas al mismo.

En este momento contestaremos a las siguientes preguntas:

- ¿Qué características debe tener la persona que lo ocupe?
- ¿Qué formación necesita?
- ¿Es necesario que posea experiencia previa?
- ¿Cuál es su grado de responsabilidad y autonomía?
- ¿Con qué frecuencia tomará decisiones?
- ¿De cuánto tiempo disponemos para que se adapte al puesto?



	RESPONSABLE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA/O CONTABLE	PERSONAL ELABORADOR DE SIDRA
TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar características del mercado realizando prospección de clientela potencial Gestionar la venta de los productos de la empresa Asesorar a la clientela y negociar las condiciones de venta Controlar y organizar la gestión y la red de agentes por medio de la revisión periódica de los resultados Elaborar pedidos, albaranes y facturas 	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar, verificar, registrar y tratar la contabilidad, tesorería y fiscalidad. Revisar, clasificar y archivar facturas, albaranes, órdenes de pago, órdenes de cobro, etc. Elaborar balances de situación, cuentas de resultados, etc. con carácter periódico u ocasional 	<ul style="list-style-type: none"> Lavar y mezclar los distintos tipos de manzanas Triturar y prensar las manzanas y la pulpa restante Fermentar y añadir aditivos al zumo Trasegar Controlar los tiempos y temperaturas durante el proceso de maduración Tratar la sidra destinada a ser gaseada Embotellar, corchar y etiquetar la sidra para su posterior distribución comercial
MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> Ordenador portátil Aplicaciones Informáticas de Gestión Móvil Vehículo de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ordenador Aplicaciones Informáticas de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Prensa Malladora Trasegadora Toneles Línea de embotellado Carretilla eléctrica
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo Grado Medio o Superior, Diplomatura o Licenciatura Valorable: cursos "Ofimática e Internet", "Inglés Comercial", etc. Valorable: cursos "Ofimática e Internet", "Inglés Comercial", etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo Grado Medio o Superior, Diplomatura en Ciencias Empresariales. Especialidad "Contabilidad y Auditoría de cuentas" Valorable: cursos "Ofimática e Internet", "Aplicaciones informáticas de Gestión", etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación básica o Ciclo Grado Medio "Personal elaborador de vinos" Valorable: cursos "Personal elaborador de sidra", "Personal técnico en control de la calidad alimentaria", "Legislación y normas sobre etiquetado", etc.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Valorable 	<ul style="list-style-type: none"> Valorable 	<ul style="list-style-type: none"> Valorable
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica Organizada Con dotes comunicativas y don de gentes 	<ul style="list-style-type: none"> Rigurosa y precisa Metódica y ordenada en la ejecución de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> Capaz de detectar y diferenciar olores y sabores

Tabla nº 4.1. Perfil profesional de los puestos de responsabilidad comercial, administrativa/o contable y personal elaborador de sidra. (Fuente: www.trabajastur.com)

2.2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En cualquier momento en la vida de la empresa podemos necesitar seleccionar personal para que nos apoye, por eso es conveniente que conozcamos los pasos a seguir para que este proceso tan importante resulte exitoso.

El **reclutamiento** es el proceso mediante el que se consiguen personas candidatas suficientes que, en principio, parecen reunir las competencias exigidas para el puesto. Pero no encontraremos las adecuadas si no tenemos claro qué es lo que buscamos y cómo hemos definido previamente su perfil.

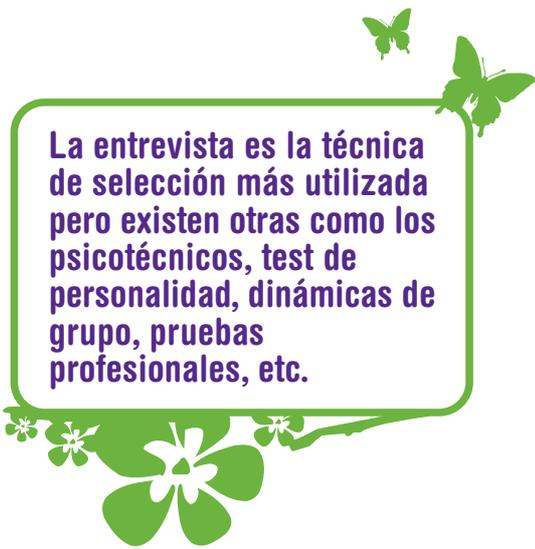
Algunas fuentes de reclutamiento externas son: oficinas del servicio público de empleo, empresas de selección, empresas de trabajo temporal, Universidad, centros de Formación Profesional, anuncio en prensa, portales de empleo en Internet, red de contactos (familia, gente conocida, amistades...).

La selección consiste en elegir la persona más idónea entre las candidatas reclutadas, es decir, la que tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante.

El proceso de selección podemos dividirlo en una serie de fases necesarias para conseguir personas candidatas adecuadas. Mencionamos todas las fases, si bien en algunos casos no es necesario realizar pruebas ni una segunda entrevista:

- Descripción y análisis del puesto de trabajo.
- Definición del perfil requerido.
- Reclutamiento.
- Preselección de currículos vitae.
- Entrevista inicial.
- Entrevista en profundidad.
- Pruebas prácticas en el propio puesto de trabajo, psicotécnicas o situacionales.
- Decisión.
- Comunicación a la persona candidata.
- Contratación y seguimiento (periodo de prueba).

Una vez conocido el perfil que necesitamos, debemos fijar su categoría laboral, así como su salario y posibles incentivos para tenerlo en cuenta en la oferta de trabajo y en la negociación de las condiciones con las personas candidatas. Ahondaremos en este aspecto en el apartado 4, relativo a los contratos de trabajo.



La entrevista es la técnica de selección más utilizada pero existen otras como los psicotécnicos, test de personalidad, dinámicas de grupo, pruebas profesionales, etc.

2.2.4 CÁLCULO DE COSTES SALARIALES

Todas las personas que trabajan en la empresa representan un coste, incluida la empresaria. Para cada una de ellas, se deben calcular los costes laborales, teniendo en cuenta el salario bruto anual que percibirá y la cuota al Régimen General de la Seguridad Social o al Régimen de Autónomos en su caso.

PUESTO DE TRABAJO	ALTA		BAJA		SALARIO ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL	TOTAL
	AÑO	MES	AÑO	MES			
Responsable comercial	2010	01			19.000	6.650	25.650
Administrativa/o contable	2010	01			18.000	6.300	24.300
Personal elaborador de sidra	2010	01			15.000	5.250	20.250
TOTAL					52.000	18.200	70.200

Tabla nº 4.2. Cálculo aproximado de costes laborales de los puestos de responsable comercial, administrativo/a contable y personal elaborador de sidra en un lagar.

Las tipos de cotización para las cuotas patronales y del personal, así como las cotizaciones en el Régimen de Autónomos pueden consultarse en www.seg-social.es

Cuando la única trabajadora de la empresa es una misma, calcularemos el coste laboral en función de nuestra **cotización en el Régimen de Autónomos**. En este régimen se establece una base mínima obligatoria y una base máxima sobre la que se aplica el tipo de cotización establecido. El resultado es la cuota líquida a pagar.

La autónoma puede optar por la base de cotización que desee, siempre que esté entre la mínima y máxima base establecida cada año. Respecto al salario de la emprendedora, es recomendable que se asigne uno y no esperar a cobrar de los beneficios de la empresa. Esto se traducirá, aunque la retribución sea baja, en una mayor estabilidad económica y, además, en menores costes fiscales, tanto para la autónoma como para la empresa.

CUOTA LÍQUIDA A PAGAR = BASE COTIZACIÓN x TIPO GENERAL

Ejemplo: suponiendo que la base mínima sean 750 euros y el tipo de cotización el 27%, la autónoma pagaría 202,50 euros de cotización a la Seguridad Social.

Figura nº 4.3. Cálculo de la cuota líquida a pagar por la trabajadora autónoma a la Seguridad Social

En el caso de que la empresaria necesite contratar personal por cuenta ajena, formalizará contratos laborales donde pactará los salarios brutos según el convenio colectivo al que esté adscrito la empresa.

De las retribuciones brutas del personal se realizarán las deducciones correspondientes al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de la cotización a la Seguridad Social, obteniendo la retribución neta que abonará la empresa al personal a través de la nómina.

A las **retribuciones brutas anuales** se sumarán como coste laboral las **cuotas patronales a la Seguridad Social** que la empresaria pagará al mes siguiente junto con las del personal. Estas cuotas variarán en función de la categoría profesional del personal y del tipo de contrato. De todos modos, una estimación aproximada sería el 35% del salario anual (incluidas las pagas extras que correspondan según el sector).

Los convenios colectivos establecen los mínimos a pagar por categoría

3. Contratos de trabajo y Seguridad Social

3.1 LOS CONTRATOS DE TRABAJO

Como futura empresaria es interesante conocer los requisitos básicos que deben cumplir los contratos, los derechos y deberes de las partes, así como diversos aspectos relativos a la contratación laboral (jornada de trabajo, permisos, vacaciones, etc.), los cuales analizaremos a continuación.

a. Definición de contrato de trabajo.

Existen dos tipos de contratos: el mercantil y el laboral.

Contrato mercantil. Establece una relación mercantil entre empresa y persona trabajadora. Es habitual que se externalicen determinadas actividades a través de la contratación de personal autónomo, con el que se firma un contrato mercantil.

Contrato de trabajo laboral. Es un acuerdo entre empresaria y personas que trabajan en la empresa, por el que estas últimas se obligan a prestar determinados servicios, por cuenta y bajo la dirección de la empresaria, a cambio de una retribución.

b. ¿Qué es un convenio colectivo?

Antes de formalizar un contrato es importante que conozcamos los convenios colectivos que regulan nuestro sector de actividad. Los convenios son un acuerdo suscrito por las/os representantes de las personas trabajadoras y el empresariado para fijar las condiciones de trabajo y productividad. Pueden ser de ámbito nacional, autonómico, provincial o incluso particular, para empresas de gran tamaño.

c. Quiénes pueden firmar un contrato de trabajo y ser contratadas/os por la empresa.

- Las personas mayores de edad (18 años).
- Las personas menores de 18 años legalmente emancipadas.
- Las personas mayores de 16 y menores de 18 si viven de forma independiente o tienen autorización de sus progenitores o tutoras/es.
- Las personas extranjeras, de acuerdo con la legislación que les sea aplicable.



Un contrato es un acuerdo entre la empresaria y las personas trabajadoras



Puedes consultar los convenios colectivos en sindicatos, asociaciones empresariales y en www.trabajastur.com



d. ¿Quién tiene capacidad para contratar?

• **Empresaria**

- Persona física.
 - Mayor de edad o menor emancipada.
 - La menor de edad carece de capacidad de obrar, pero puede celebrar un contrato por medio de un representante legal.
- Persona jurídica: entidad a la que el Derecho atribuye y reconoce una personalidad jurídica propia y, en consecuencia, capacidad para actuar como sujeto de derecho, esto es, capacidad para adquirir y poseer bienes de todas clases, para contraer obligaciones y ejercitar acciones judiciales (por ejemplo una sociedad limitada).

e. Formalización del contrato de trabajo.

El contrato de trabajo puede formalizarse por escrito o de palabra.

- Se establece la obligación de celebrarlo por escrito cuando así lo exija una disposición legal.
- Cada una de las partes podrá exigir que el contrato se celebre por escrito, en cualquier momento.

f. Contenido mínimo del contrato de trabajo.

- Identidad de las partes.
- Fecha de comienzo y duración.
- Domicilio de la empresa y del centro de trabajo.
- Categoría.
- Salario.
- Jornada.
- Vacaciones.
- Plazos de preaviso.
- Convenio Colectivo aplicable.

g. El Periodo de prueba.

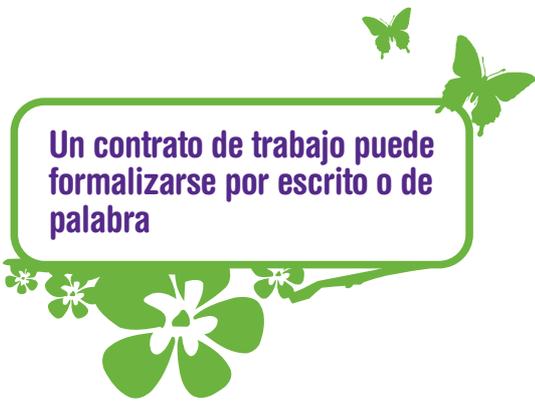
Su establecimiento es optativo y, de acordarlo, se deberá reflejar por escrito en el contrato.

Su duración máxima se establecerá en los convenios colectivos y, en su defecto, la duración no podrá exceder de seis meses para el personal técnico titulado, o de dos meses para el resto.

h. Duración del contrato de trabajo

Un contrato de trabajo puede ser indefinido (fijo) o bien tener una duración determinada (temporal).

En principio, todo contrato de trabajo es indefinido y a jornada completa, salvo que en el contrato se establezca lo contrario.



Un contrato de trabajo puede formalizarse por escrito o de palabra



Un contrato supone unas obligaciones y unos derechos tanto para el personal laboral como para la empresaria



Dispones de un servicio web, **Contrat@**, para realizar la comunicación de los contratos de trabajo sin tener que desplazarte a la oficina de empleo correspondiente. Más información en www.trabajastur.com

i. Derechos y obligaciones de las empresarias y de las personas trabajadoras.

Un contrato de trabajo implica unos derechos para el personal trabajador, que se convierten en obligaciones para la empresaria. Al mismo tiempo, las obligaciones que contrae el equipo humano se convierten en derechos de la empresa.

La empresaria contrae obligaciones con:

- **El personal.** Cuando la relación laboral tenga una duración superior a cuatro semanas, la empresaria deberá informar por escrito a las personas empleadas sobre los elementos esenciales del contrato y sobre las principales condiciones de ejecución de la prestación laboral, siempre que tales elementos y condiciones no figuren en el contrato de trabajo formalizado por escrito.
- **Las/os representantes legales del personal.** La empresaria también deberá entregar a las/os representantes legales, una copia básica de los contratos formalizados por escrito (con excepción de los contratos de relaciones especiales de alta dirección, para los que resulta suficiente la notificación), así como de las prórrogas y denuncias de dichos contratos, teniendo para ello el mismo plazo de 10 días. La copia básica contendrá todos los datos del contrato, a excepción del número del D.N.I., domicilio, estado civil y cualquier otro dato que pueda afectar a la entidad personal de la persona interesada.
- **El Servicio Público de Empleo.** La empresaria está obligada a comunicar en la Oficina del Servicio Público de Empleo (SPE), en el plazo de los 10 días siguientes a su concertación, los contratos que deban o no celebrarse por escrito.

Derechos de la persona trabajadora.

Ésta gozará de los siguientes derechos:

- A la ocupación efectiva durante la jornada de trabajo.
- A la promoción y formación en el trabajo.
- A no ser discriminada para acceder a un puesto de trabajo.
- A la integridad física y a la intimidad.
- A percibir puntualmente la remuneración pactada.
- Los demás que se establezcan en el contrato de trabajo.

Deberes del personal contratado:

El contrato de trabajo no sólo otorga derechos al personal contratado, sino que también le impone el cumplimiento de determinados deberes, tales como:

- Cumplir las obligaciones concretas del puesto de trabajo conforme a los principios de buena fe y diligencia.
- Cumplir las medidas de seguridad e higiene que se adopten.

- Cumplir las órdenes e instrucciones de la empresaria en el ejercicio de su función directiva.
- No desempeñar la misma actividad que la empresa en competencia con ella.
- Contribuir a mejorar la productividad.
- Los demás que se establezcan en el contrato de trabajo.

j. Retribución del personal:

El salario es la totalidad de las percepciones económicas del personal de la empresa en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales, ya retribuyan el trabajo efectivo o los periodos de descanso computables como de trabajo.

En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30% de las percepciones salariales de la persona trabajadora.

El salario se compone de:

- Salario base: retribución fijada por unidad de tiempo o de obra.
- Complementos salariales: retribución fijada en atención a circunstancias relativas a:
 - Condiciones personales de las personas trabajadoras.
 - Trabajo realizado.
 - Situación y resultados de la empresa.
- Pagas extras: el colectivo trabajador tiene derecho anualmente, al menos, a dos pagas extraordinarias.

La empresaria está obligada a efectuar la **retención** de las cargas fiscales y de Seguridad Social que legalmente procedan sobre las retribuciones de las personas empleadas.

k. Jornada laboral

Se entiende por jornada laboral el número de horas que dedica la persona trabajadora a la realización de la actividad para la que ha sido contratada. Su cómputo puede ser diario, semanal, mensual o anual.

La duración y ordenación de la jornada de trabajo y el régimen de descansos aplicables serán pactados en los convenios colectivos, y se plasmarán en el contrato de trabajo. En su defecto, se aplicará la jornada máxima legal, sin perjuicio de las jornadas especiales que rigen para determinados sectores o actividades.

- **Jornada laboral ordinaria.** La duración máxima de la jornada laboral ordinaria es, como media anual, de cuarenta horas semanales.
- **Jornada diaria continuada.** Se dice que se tiene una jornada diaria continuada cuando ésta excede de 6 horas seguidas.



La jornada laboral ordinaria es de 40 horas semanales

- **Jornada nocturna.** Tiene carácter de jornada nocturna la realizada entre las diez de la noche y las seis de la mañana.
- **Trabajo a turnos.** Algunas empresas con procesos productivos continuos las veinticuatro horas organizan el trabajo en turnos. En este sistema, cada persona va rotando sucesivamente su asistencia al mismo puesto de trabajo, en horarios de mañana, tarde o noche, y siguiendo un determinado ritmo de repetición de días o semanas.

DURACIÓN DE LA JORNADA LABORAL	
JORNADA DIARIA	9 horas máximo 8 horas para menores de 18 años
JORNADA SEMANAL	40 horas

Tabla n° 4.5. Duración Jornada Laboral

PERIODOS DE DESCANSO	
ENTRE JORNADAS	12 horas
SEMANAL	1 día y medio Menores de 18 años: 2 días interrumpidos
EN LA JORNADA CONTINUADA	15 minutos Menores de 18 años: 30 minutos
VACACIONES ANUALES	30 días naturales

Tabla n° 4.6. Periodos de descanso

- **Las horas extraordinarias**
Se considera hora extraordinaria cada hora de trabajo efectivo que se realice en exceso sobre la duración máxima de la jornada ordinaria, ya sea ésta la jornada de trabajo pactada en convenio colectivo o la máxima legal.
La prestación de horas extraordinarias es voluntaria, salvo pacto individual o colectivo.



I. Los permisos retribuidos

La persona trabajadora tiene derecho, previo aviso y justificación ante la empresa, a una serie de permisos que han de ser retribuidos como si de trabajo efectivo se tratara. El procedimiento que se deberá seguir consistirá en avisar a la empresa previamente y, tras haber disfrutado el permiso, presentar el justificante correspondiente.

Motivos y duración:

MOTIVOS	DURACIÓN
Matrimonio.	15 días naturales.
Permiso de paternidad. Nacimiento de descendiente/s.	15 días, 2 días más en caso de parto, adopción o acogimiento múltiple.
Enfermedad grave o fallecimiento de familiares e intervención quirúrgica sin hospitalización de familiares hasta 2º grado consanguinidad o afinidad.	2 días naturales, 4 si necesita desplazamiento.
Mudanza.	1 día.
Cumplimiento de un deber inexcusable (de carácter público o personal).	El tiempo indispensable.
Ejercicio del derecho de sufragio activo.	El tiempo indispensable.
Deber inexcusable que conste en una norma legal.	Se estará lo dispuesto para su duración y compensación.
Representantes sindicales en período de negociación.	El tiempo necesario para el adecuado ejercicio de su labor.
Exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto.	El tiempo indispensable para su realización.
La trabajadora, por lactancia de un/a hijo/a menor de 9 meses.	1 hora de ausencia del trabajo, o reducción de ½ hora de jornada.
Guarda legal de un/a menor de 8 años. Guarda legal de una persona con discapacidad que no desempeñe actividad retribuida.	Puede optar por reducción de jornada de trabajo, con reducción proporcional de sueldo La reducción será entre un octavo y la mitad de la jornada normal.
Desempeño de la función de jurado.	Se asimila a deber inexcusable.
Miembros delegados/as del comité y delegados/as de empresa.	Según regulación de representación sindical.

Tabla nº 4.7. Permisos retribuidos



El periodo de descanso anual de las personas trabajadoras no podrá ser inferior a 30 días naturales al año

Estos motivos vienen específicamente impuestos por la ley y mejorados recientemente por la ley orgánica 3/2007, de 22 de enero, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. No obstante, los convenios colectivos pueden ampliar tanto el número de días como los motivos.

m. Las vacaciones

Las vacaciones anuales retribuidas son un derecho irrenunciable del personal de la empresa a disponer de un periodo de descanso anual, que no podrá ser inferior a 30 días naturales o 22 laborales al año.

Las vacaciones son ampliables mediante convenio colectivo o por contrato de trabajo individual, prohibiéndose la compensación económica de tal periodo.

n. Las fiestas laborales

Las fiestas laborales se fijan anualmente. Tienen carácter retribuido y no recuperable. No podrán exceder de catorce al año, de las cuales dos serán locales y el resto se distribuirán entre las nacionales y las establecidas por la Comunidad Autónoma.

El calendario laboral anual deberá encontrarse expuesto en cada centro de trabajo y reflejará:

- Las horas de trabajo diarias y anuales.
- Los domingos y descansos semanales.
- Las fiestas que coincidan con jornada laboral.
- Las vacaciones anuales y las fechas de disfrute.
- El horario de trabajo.
- Los turnos.
- La distribución de la jornada según las estaciones del año.
- Las pausas, etc.

Para la elaboración del calendario laboral se consultará a los/las representantes legales del personal de la empresa.

3.2 MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

El Estatuto de los Trabajadores regula los elementos y el contenido del contrato de trabajo, y establece que podrá concertarse por tiempo indefinido o determinado.

La empresaria, en función de las circunstancias específicas de cada situación, podrá optar por diferentes posibilidades de contratación laboral.

En la actualidad es posible acogerse a los siguientes tipos de contratos, pero es importante estar actualizada ya que pueden crearse nuevas modalidades:

Contratos temporales.

- Contratos formativos:
 - A. Contrato para la formación.
 - B. Contrato en prácticas.
- Contratos de trabajo a tiempo parcial:
 - A. Contrato a tiempo parcial: temporal.
 - B. Contrato de relevo.
- Contratos de duración determinada:
 - A. Contrato de obra o servicio determinado.
 - B. Contrato por circunstancias de la producción.
 - C. Contrato de interinidad.

Contratos indefinidos.

- A. Contrato indefinido ordinario.
- B. Contratos para el fomento de la contratación indefinida:
 - Jóvenes de 16 a 30 años de edad, ambos inclusive.
 - Personas desempleadas de larga duración.
 - Mayores de 45 años.
 - Personas con discapacidad.
 - Transformación de contratos temporales en indefinidos.
- C. Contrato fijo discontinuo.
- D. Contrato a tiempo parcial indefinido.

Otras modalidades de contratación.

- A. Sustitución por anticipación de la edad de jubilación (contrato de relevo).
- B. Contrato de trabajo a domicilio.
- C. Contrato de trabajo en grupo.



Cada tipo de contrato tiene sus características y su modelo. Pueden consultarse en www.trabajastur.com www.inem.es

4. Seguridad y prevención de riesgos

4.1 FORMAR EN ÁMBITOS DE TRABAJO SEGUROS

La cantidad y calidad de vida laboral, es decir las "condiciones de trabajo", pueden influir positiva o negativamente en nuestra la salud, conllevando riesgos para las personas trabajadoras, que es necesario identificar y controlar adecuadamente.

Para ello es imprescindible conocer la naturaleza del trabajo y de todos los elementos que influyen en él (técnicos, organizativos, económicos, sociales, etc.). Esto es especialmente complejo en una situación de cambio casi permanente como la que vive actualmente el mundo laboral, al que deben adaptarse las formas de trabajo y por tanto la naturaleza de los riesgos.

Hay que desarrollar actuaciones preventivas dirigidas a todos los riesgos laborales existentes, tanto aquellos que puedan provocar un **accidente de trabajo** o una **enfermedad profesional**, así como cualquier otro posible daño para la salud del personal trabajador, tal como la fatiga mental, el estrés laboral, etc.

4.2 LOS RIESGOS EN EL TRABAJO

4.2.1 DEFINICIÓN

El **riesgo** es toda situación de trabajo que puede dar lugar a errores, incidentes, averías, defectos en la producción y a accidentes de trabajo, los cuales se pueden convertir en daños para la salud de la persona o personas que trabajan.

Para hacer un análisis de riesgo, es necesario tener en cuenta entre otros:

- La frecuencia con que aparece, es decir, la probabilidad con que se puede producir: nunca, escasas veces, frecuentemente o permanentemente.
- La gravedad del daño que pueda causar: leve, grave, muy grave o mortal.
- El tiempo que la persona trabajadora está expuesta la persona trabajadora al riesgo: una o varias veces, nunca.



Si viviésemos 100 años, 33 nos pasaríamos trabajando

4.2.2 FACTORES DE RIESGO PARA LA SALUD

Se entiende por factor de riesgo el grupo homogéneo de riesgos presentes en las condiciones de trabajo y que pueden ser causa de daños a la salud. Tendríamos así cinco grupos de factores de riesgo:

1. **Condiciones de seguridad.** Derivados de las condiciones materiales que pueden dar lugar a un accidente (máquinas, equipos, espacios de trabajo, instalaciones, electricidad, transporte, almacenamiento, elevación, incendios).
2. **Medio Ambiente físico y de trabajo.** Se incluyen en este grupo los contaminantes físicos del medio laboral: iluminación, ruido, temperatura, humedad, vibraciones, radiaciones, etc.
3. **Contaminantes químicos y biológicos.** Los causados por agentes químicos como polvo, gases, líquidos y los causados por un ser vivo como hongos, bacterias y protozoos.
4. **Carga de trabajo.** Las causadas por un esfuerzo físico o mental.
5. **Organización del trabajo.** Se incluyen aquellas características propias de la organización del trabajo como turnos, horarios, tipo de trabajo, monotonía, comunicación y estilo de mando.

Para la prevención de estos factores de riesgo existen las técnicas específicas de:

1. Seguridad en el trabajo.
2. Higiene Industrial.
3. Medicina en el trabajo.
4. Psicología.
5. Ergonomía.

4.2.3 LAS CONSECUENCIAS DEL RIESGO: LOS DAÑOS A LA SALUD

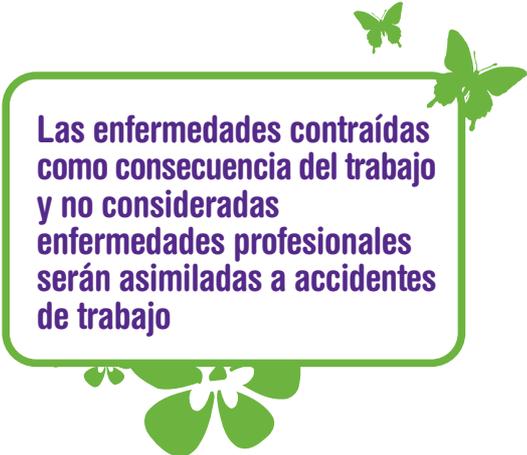
Según la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, se considera **riesgo laboral grave e inminente** aquel que resulta probable que se materialice en un futuro inmediato y que puede suponer un daño grave para la salud del equipo humano de la empresa.

Se consideran "daños derivados del trabajo" a las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo.

En relación con la salud de las personas trabajadoras podemos considerar los siguientes daños:



Los accidentes tienen causas naturales y explicables, y, si no las descubrimos y controlamos, volverán a producirse



Las enfermedades contraídas como consecuencia del trabajo y no consideradas enfermedades profesionales serán asimiladas a accidentes de trabajo



El estrés y la insatisfacción laboral son daños para la salud

a. **Accidente de trabajo.** Toda lesión corporal que el personal de la empresa sufre como consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena. Esta definición se refiere tanto a las lesiones que se producen en el centro de trabajo como a las producidas en el trayecto habitual entre éste y el domicilio. Estos últimos serían los llamados accidentes *in itinere*.

b. **Enfermedad profesional.** Toda aquella contraída como consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena, en las actividades que se especifiquen en el cuadro aprobado por las disposiciones de aplicación y desarrollo de la Ley General de la Seguridad Social, y que esté provocada por la acción de los elementos o sustancias que en dicho cuadro se indique para toda enfermedad profesional.

c. **Otros daños para la salud.** En el trabajo pueden existir también elementos agresivos capaces de ocasionar trastornos que, sin ser de naturaleza física, pueden causar daño al personal de la empresa. Estos pueden ser perniciosos para el equilibrio mental y social de las personas e, incluso, llegar a materializarse en dolencias de tipo somático o psicosomático. Los aspectos a considerar en este apartado serían los relativos a la carga de trabajo, especialmente la psíquica, pudiendo producirse fatiga mental, a veces acompañada de la física.

4.2.4 REPERCUSIONES ECONÓMICAS Y DE FUNCIONAMIENTO

En los casos en que sea posible, es necesario eliminar, o, al menos, reducir y controlar los riesgos a la salud que sufre el personal de la empresa, no solamente por razones de carácter ético y moral, sino también por los costes económicos que suponen, tales como:

- La producción no realizada a consecuencia de un accidente de trabajo o una baja por enfermedad profesional.
- La contratación y formación del personal que sustituya al accidentado.
- Los daños materiales ocasionados.
- Los retrasos en el suministro y la posible pérdida de clientela.
- El deterioro de imagen interna y externa, que podrían considerarse como costes indirectos.

4.3 SALUD LABORAL DE LAS MUJERES

Las mujeres presentan particularidades y necesidades diferentes a los hombres respecto a la salud y seguridad en el trabajo. Por lo tanto, la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva deben incorporar la perspectiva de género. Para ello, principalmente tendremos en cuenta:

- a. **Maternidad.** Parece ser un asunto exclusivo de las mujeres, sin embargo, es una necesidad social que beneficia a ambos sexos. La empresa debe aplicar medidas que favorezcan la maternidad y no perjudiquen a la mujer trabajadora, tanto por cuenta propia como ajena. Acciones que sean capaces de adecuar el puesto de trabajo conservando todos los derechos de la mujer trabajadora, sin de este modo poner en peligro a la madre o al feto.



La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales protege específicamente el embarazo, parto reciente y la lactancia

Figura nº 4.4. Actuaciones a llevar a cabo por la empresa ante riesgos para trabajadoras embarazadas, según la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995.

- b. Acoso sexual y moral.** Es una de las discriminaciones, dentro del ámbito laboral de la empresa, que afecta a la salud psíquica y física de las mujeres trabajadoras. Las consecuencias directas derivan en absentismo laboral o abandono del puesto, reducción del rendimiento, insatisfacción, generación de situaciones de tensión en el entorno laboral, además de perturbación de la salud mental y física, asociada al estrés. Por parte de la empresa, la mayor dificultad es la detección de estas situaciones de acoso sexual, dado el temor de las víctimas a denunciar. Por ello, es conveniente que las empresas incluyan en sus convenios colectivos principios claros sobre las situaciones de acoso, así como reflejarlas en el régimen disciplinario.
- c. Doble presencia.** En mayor o menor medida, la mayoría de las mujeres trabajadoras siguen siendo las protagonistas exclusivas del trabajo doméstico y familiar. Este aumento de esfuerzos físicos y mentales es lo que se denomina doble presencia, que hace que la trabajadora vea deteriorada su salud física y mental, apareciendo síntomas de fatiga, estrés, frustración, mayor predisposición a sufrir accidentes, etc. Es responsabilidad de la empresa implantar políticas de conciliación de la vida familiar y laboral, que generen, además de una buena imagen corporativa, bienestar personal, lo que deriva en calidad de bienes y servicios.

También tendremos en cuenta que existen **riesgos específicos en ámbitos laborales donde predominan las mujeres trabajadoras**, tales como: sector sanitario, textil, comercio, enseñanza, hostelería e industria alimentaria, por lo que adoptaremos las medidas preventivas oportunas.

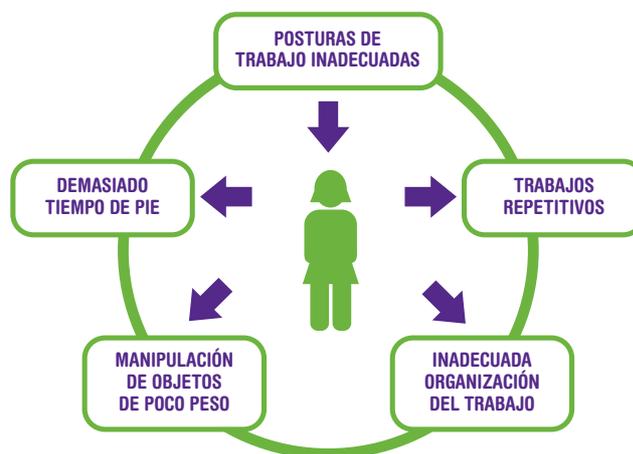


Figura nº 4.5. Riesgos habituales en sectores y ocupaciones feminizadas

4.4 OBLIGACIONES CON RESPECTO A LA LEY

Las obligaciones en esta materia vienen marcadas por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de noviembre), así como una serie de normas adicionales (como es el caso del Reglamento de Prevención, aprobado según R. D. 39/1997 de 17 de enero), que recogen la importancia de la defensa de la seguridad y la salud de las personas trabajadoras.

Objeto de la Ley:

La Ley establece los principios generales relativos a la prevención de los riesgos profesionales para la protección de la seguridad y de la salud, la eliminación o disminución de los riesgos derivados del trabajo, la información, la consulta, la participación equilibrada y la formación del personal en materia preventiva.

Las actuaciones reguladas por la Ley deben ser llevadas a cabo no sólo por las Administraciones Públicas, sino también por:

- La empresaria y las organizaciones empresariales que la representan.
- El personal de la empresa, participando a través de órganos específicos como el Comité de Seguridad y Salud, las/os Delegadas/os de Prevención y los sindicatos que representan los intereses de las personas trabajadoras.

Además, los órganos, centros o entidades especializadas en prevención deben colaborar en el cumplimiento de los objetivos de la ley.



Contenido de la Ley:

Debido a que el contenido de la Ley de Prevención de Riesgos es muy amplio y variado, vamos a destacar solamente los aspectos más significativos.

a. Obligaciones de la empresaria

- Proteger al personal de la empresa frente a los riesgos laborales.
- Evaluar los riesgos laborales.
- Implantar y aplicar un plan de prevención de riesgos laborales.
- Proporcionar equipos de trabajo y medios de protección adecuados de modo que garanticen la seguridad y la salud del personal de la empresa.
- Informar, consultar y hacer partícipe al personal de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y salud en el trabajo.
- Garantizar a todo el equipo humano una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada en materia preventiva.
- Analizar las posibles situaciones de emergencia y adoptar las medidas necesarias en primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación.
- Analizar, informar y adoptar las medidas necesarias ante los riesgos graves e inminentes a los que el personal esté o pueda estar expuesto.
- Garantizar a las personas trabajadoras un servicio de vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo.
- Elaborar y conservar a disposición de la autoridad laboral la documentación relativa al plan de Prevención de Riesgos Laborales, evaluación de los riesgos para la seguridad y salud en el trabajo y planificación de la actividad preventiva.
- Coordinar la aplicación de la normativa sobre prevención de riesgos laborales a las actividades empresariales que se lleven a cabo.
- Proteger al personal laboral especialmente sensible a determinados riesgos, incluyendo aquellas personas que tengan reconocida la situación de discapacidad física, psíquica o sensorial, trabajadoras en situación de embarazo o parto reciente y menores.



La vigilancia y el control de la salud del personal de la empresa se llevará a cabo respetando los derechos a la intimidad, la dignidad y confidencialidad y no podrán ser usados con fines discriminatorios.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ACCIÓN PREVENTIVA

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Evitar los riesgos• Combatir los riesgos en su origen• Tener en cuenta la evolución de la técnica• Planificar la prevención• Dar las debidas instrucciones al personal de la empresa | <ul style="list-style-type: none">• Evaluar los riesgos que no puedan evitarse• Adaptar el trabajo a la persona• Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro• Anteponer la protección colectiva a la individual |
|--|--|

Tabla nº 4.8. Principios generales de la acción preventiva

b. Obligaciones de las personas trabajadoras

Todo el personal de la empresa debe velar por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional, de acuerdo con su formación y con las instrucciones de la empresaria.

OBLIGACIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Usar adecuadamente los medios con los que se desarrolle la actividad• Utilizar correctamente los medios y equipos de protección• Utilizar adecuadamente los dispositivos de seguridad | <ul style="list-style-type: none">• Informar acerca de cualquier situación de riesgo• Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente• Cooperar con la empresaria para garantizar la seguridad y salud de todo el personal |
|---|--|

Tabla nº 4.9. Obligaciones del personal de la empresa en materia de prevención de riesgos



En empresas de menos de 6 personas trabajadoras, la empresaria puede asumir personalmente las funciones de prevención de riesgos profesionales

c. Responsabilidades legales

En la Ley se recogen tres tipos de responsabilidades legales (Administrativa, Penal y Civil) tanto para las empresarias como para el personal trabajador.

d. Servicios de prevención

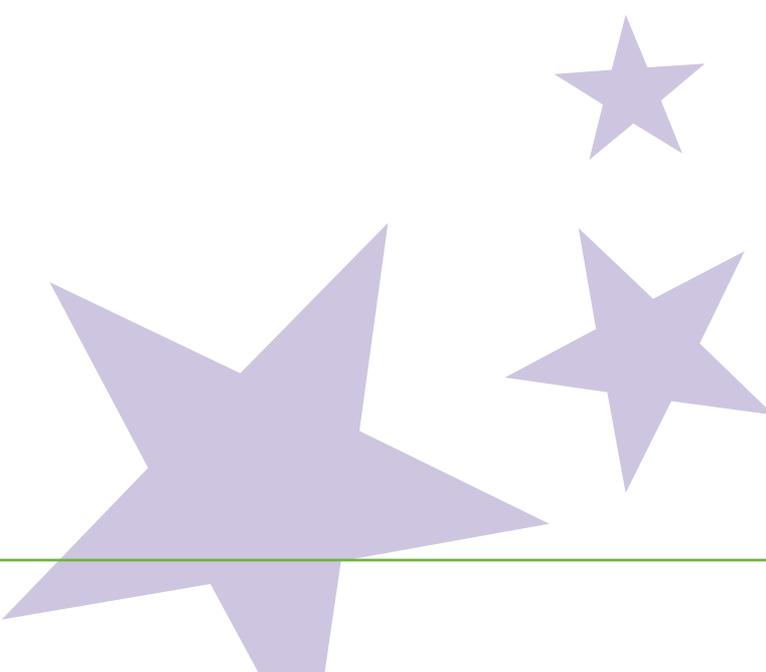
En cumplimiento del deber de prevención de riesgos profesionales, la empresa designará a una o varias personas trabajadoras para ocuparse de dicha actividad, constituirá un servicio de prevención o lo concertará con una entidad especializada ajena a la empresa.

Un **Servicio de prevención** es el conjunto de medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades preventivas, a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y la salud del equipo humano de la empresa.

e. Delegadas/os de prevención

Son representantes del personal de la empresa con funciones específicas en materia de seguridad y salud laboral. Asumen las competencias del Comité de Seguridad y Salud si no hay suficiente número de personas trabajadoras para constituirlo.

Son elegidos por y entre las/os representantes del personal.



5. Entrenamiento de habilidades personales en la empresa

5.1 INTRODUCCIÓN

Una vez que el personal es contratado y comienza a prestar sus servicios en la empresa, debemos tener en cuenta que es uno de los factores decisivos del éxito de la organización. Toda acción positiva que llevemos a cabo para optimizar la capacidad de los recursos humanos se traducirá en beneficios para la empresaria.

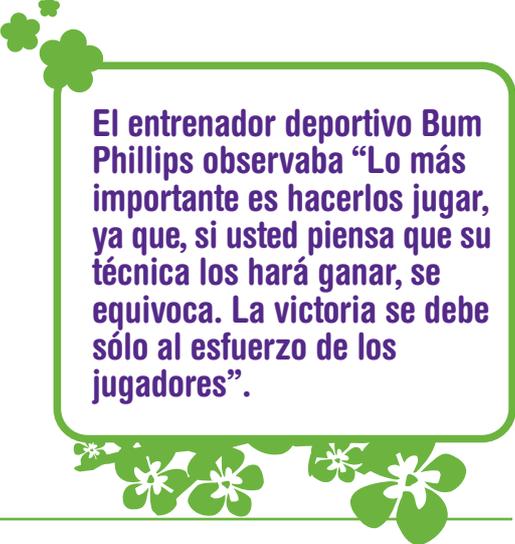
5.2 CAPACIDAD DE LIDERAZGO

El arte de entrenar es el arte de un liderazgo de contacto, que reúne a la gente de procedencias y formaciones más diversas y la lleva a buscar responsabilidades y logros. Es un liderazgo que trata a las personas como colaboradoras y asociadas con todos los derechos. El entrenamiento no es una cuestión de técnica ni de plan ideal, es un problema de atención dedicada a los demás, de confianza y de implicación.

Curiosamente, casi todas nos hemos educado en aspectos técnicos, que tienen más que ver con nuestro trabajo que con aspectos relacionales. Es decir, nos formamos en las técnicas, pero no en cómo relacionarnos con las demás personas.

Quizás lo más previsible del trabajo con equipos de personas es que éstas actúen como tales: como personas. Así que la mejor forma de actuar es observando al equipo, **motivándolo**, “mimándolo” y analizando las reacciones de éste ante una forma de dirección u otra.

En una palabra, las empresarias deberían “ser” líderes. Y ¿qué significa ser líder? Líder es aquella persona que sabe entusiasmar a su personal en el desarrollo de la actividad diaria.



El entrenador deportivo Bum Phillips observaba “Lo más importante es hacerlos jugar, ya que, si usted piensa que su técnica los hará ganar, se equivoca. La victoria se debe sólo al esfuerzo de los jugadores”.



Hay que ser receptivas a las opiniones del equipo

La persona que dirige tiene que tener presentes unos mínimos en cuanto a dirección de personas:

a. Comunicación abierta

Debe decir las cosas de manera directa y sin formalismos, tanto en lo que respecta a sugerencias como a quejas, y ser receptiva a las opiniones del resto del equipo.

b. Alto nivel de exigencia

Esta autoexigencia se debe transmitir a todo el personal mediante el factor ejemplo, que es clave en cualquier empresa.

c. Promoción interna

El desarrollo profesional de las personas está ligado a nuestra forma de entender las relaciones en el trabajo. Se invierte en las personas porque la empresa mejora y se desarrolla con ellas. Se deben aprovechar al máximo sus cualidades y capacidades y a la vez dar oportunidades y confianza:

AL QUE NO SABE - SE LE ENSEÑA
AL QUE NO PUEDE - SE LE AYUDA
QUIEN NO QUIERE - NO INTERESA A LA EMPRESA

Figura nº 4.6. Cómo aprovechar las cualidades y capacidades del personal de la empresa

d. Trato digno y justo

Todas las personas merecen ser respetadas en sus formas y ser tratadas dignamente y bajo el principio de igualdad de oportunidades.

e. Toma de decisiones rápida.

Dentro de cualquier negocio la flexibilidad y la rapidez marcan las decisiones.



5.3 HACER EQUIPO

a. ¿Cómo hacer equipo?

- Si puedes, haz tú también lo que pides a tu personal.
- No dirijas por decreto o a distancia.
- No enfrentes a personas entre ellas o contra la empresa.
- Cuando corrijas a alguien, mide bien cuándo y dónde lo haces.
- Evalúa con justicia a todo el personal.
- Informa y explica tus decisiones.
- Emplea tiempo en hablar con el equipo y conocer sus opiniones con respecto al trabajo y a la empresa, e incluso conocer sus problemas o situaciones personales.
- Se tú la primera en ponerte manos a la obra.
- No delegues sólo las tareas que no te gustan.
- Entusiásmate con tu trabajo.
- Reconoce los méritos del equipo y de las personas.
- Refuézalos positivamente.
- Haz críticas constructivas, no destructivas.

b. ¿Cómo conocer al equipo?

Se debe conocer el grado de madurez de todas las personas que integran el equipo.

El **grado de madurez** es la suma de dos factores:

SABER:

- Poseer los conocimientos.
- Poseer la experiencia profesional necesaria.
- Poseer una experiencia vital enriquecedora.

ESTAR DISPUESTA:

- Poseer la seguridad (atreverse a hacerlo).
- Poseer la motivación (gratificación por la tarea).

c. ¿Cómo evaluar y reconocer?

- Fijarse con atención en cada persona.
- Decirle que se espera de ella/él.
- Observar cómo hace su tarea.
- Diferenciar algún cambio en su conducta.
- Informar de cómo lo hace.
- Recompensarle por los logros conseguidos.



Debemos conocer bien el equipo

d. ¿Cómo evaluar a otras/os?

- Distinguiendo lo que hacen bien y lo que hacen mal.
- Actuando sobre todo (lo bien hecho y lo mal hecho).
- Comprobando lo conseguido.
- Apoyando el desarrollo.

5.4 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Es importante que sepamos diferenciar qué es un problema y qué es un conflicto, ya que su alcance es distinto y su tratamiento también.

- **Problema.** Casi siempre está relacionado con la tarea, con aspectos puramente funcionales; por tanto, su solución se refiere a aspectos de organización del trabajo, errores, etc.
- **Conflicto.** Suele estar enraizado en las relaciones personales y su solución exige que las personas implicadas abandonen sus posturas iniciales y adopten una actitud positiva hacia la solución mediante la comprensión y el diálogo.

Causas habituales de conflicto:

- Diferente manera de entender la situación: de la empresa, del equipo de trabajo (qué es lo más importante, lo más urgente, lo que hay que cuidar...), de las funciones (lo que yo hago, lo que tú haces, lo que hace otra persona...).
- Diferencias de opinión: sobre lo que está bien o mal en el trabajo, sobre la implicación necesaria, sobre las decisiones, sobre las relaciones.
- Diferencias de objetivos: expectativas profesionales divergentes (lo que espero que hagas).
- Situaciones personales y sucesos externos al trabajo.



Para resolver conflictos lo más importante es tener una actitud positiva hacia la solución, a pesar de los inconvenientes que siempre pueden surgir:

- Nosotras somos parte del conflicto y por lo tanto estamos inmersas en él (perdida de objetividad, tensión...).
- A las otras partes les pasa igual.

No nos debemos olvidar que, con toda probabilidad, las otras personas también lo están pasando mal, aunque no lo reconozcan o aparenten.

CLAVES PARA ACTUAR ANTE UN CONFLICTO

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• No perder los nervios• Tener capacidad de empatía (ponernos en el lugar de otras personas)• Analizar los hechos fríamente y objetivamente• Preparar la reunión o entrevista con la otra parte o partes | <ul style="list-style-type: none">• Escuchar en la entrevista• Corregir si es necesario, asumir errores, pedir disculpas• Tener en cuenta la conducta y no a las personas• Involucrar a la otra parte o partes en la forma de solucionarlo (tener en cuenta su opinión, sugerencias...) |
|---|--|

Tabla n° 4.10. Claves para actuar ante un conflicto

5.5 GESTIÓN DEL TALENTO

El talento es la conjunción óptima de conocimiento, creatividad y relaciones personales. El equilibrio de estos atributos en el equipo humano de una empresa supone más que una ventaja competitiva.

Algunas de las técnicas de gestión del talento más utilizadas son:

a. *Coaching*

Coaching es un proceso dirigido a optimizar las capacidades profesionales y personales del equipo humano de la empresa con el fin de mejorar su rendimiento.

b. *Mentoring*

Mentoring es un proceso de aprendizaje a través de una persona con experiencia, llamada mentor, que transmite como modelo sus conocimientos, con el objetivo de que la persona mentorizada adquiera nuevas perspectivas y enriquezca su potencial como profesional.



Las negociaciones tratan de llegar a acuerdos

5.6 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

La **negociación** es un proceso comunicativo estratégico y táctico de ofertas y contraofertas mediante el cual las personas tratan voluntariamente de llegar a acuerdos sobre cuestiones en las que perciben diferencias de intereses.

A la hora de negociar, cada una de las partes involucradas tiende a tomar una posición sobre el tema tratado, intentando convencer a la otra parte para que acepte su propuesta. Para ello, argumentarán a favor de su solución particular y en contra de la propuesta de la otra parte, haciendo concesiones y tratando de llegar a un acuerdo.

La **estrategia de la negociación** define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

a. **Estrategia de "ganar-ganar"**. Se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los de la parte oponente. No se percibe a la otra parte como contrincante sino como a alguien que colabora y con quien hay que trabajar estrechamente, con el fin de encontrar una solución satisfactoria para ambas partes, lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este tipo de negociación permite mantener las relaciones profesionales, lo que lleva a maximizar a largo plazo el beneficio de la colaboración.



La estrategia "ganar-ganar" contribuye a una relación duradera

b. Estrategia de "ganar-perder". Cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa de la/el oponente. No se ve a la otra parte como a alguien que colabora, sino como al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de esta estrategia es que, aunque una parte pueda salir victoriosa, la parte oponente puede estar convencida de lo injusto del resultado, por lo que se resistirá a cumplir su parte del acuerdo. Esta técnica sólo se debería aplicar en una negociación aislada, ya que el deterioro que sufren las relaciones personales hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

Fases en la negociación:

- Definir la estrategia de negociación.
- Definir las bandas de negociación.
- Identificar puntos fuertes y débiles que la afectan.
- Analizar la mejor alternativa para un acuerdo.
- Negociar y analizar las opiniones de alternativas por la otra parte.



6. Protocolo ético: responsabilidad social empresarial

En los últimos años se ha creado consenso en el mundo empresarial acerca de los impactos positivos que produce la ética empresarial en las organizaciones y en sus objetivos: generar excedentes económicos, perdurar en el tiempo y producir bienes y servicios que el mercado demanda.

Las empresas ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen las expectativas de los diferentes grupos de interés (personal, socios, clientela, comunidades locales, medio ambiente, empresas proveedoras...) contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible, así como económicamente viable.

Triple dimensión de la responsabilidad

La responsabilidad social empresarial implica la consideración de los aspectos **económicos, sociales y ambientales**. Todas las empresas deben ser consecuentes con su peso y su función en la sociedad para contribuir a dicho logro, no sólo las grandes empresas, sino también las pymes. La empresa responsable es entendida no sólo como un elemento maximizador de beneficios, sino también como un agente de bienestar y riqueza social.

La responsabilidad social empresarial como activo intangible

Un activo intangible es "un recurso económico carente de naturaleza física del cual se pueden derivar beneficios futuros". Algunos activos intangibles son: la confianza, la imagen corporativa, la marca o el conocimiento.

La responsabilidad social empresarial también lo es:

- En el largo plazo, es la supervivencia de la empresa porque está ligada a la supervivencia de la sociedad en la que opera. (Supervivencia = sostenibilidad).
- En el corto plazo, permite a la empresa diferenciarse de la competencia.

"La empresa contribuye al desarrollo de la sociedad y tiene su referencia central en la persona como alguien que posee una dignidad, que es sujeto de derechos y obligaciones, libre y capaz de asumir compromisos". Jordi Canals, Juan Fontrodona

La RSE es un activo intangible que puede generar beneficios en el futuro

Grupos de interés o "Stakeholders" en la responsabilidad social empresarial

Cualquier persona o grupo interno o externo a la organización que pueda afectar o ser afectado por las actividades de la empresa.



Figura 4.7. Evolución de los grupos de interés: de los tradicionales a los nuevos.

La existencia de estas nuevas fuerzas sociales, de gran capacidad crítica, exige a las empresas tenerlas en cuenta, considerando sus expectativas.

La escucha activa y el diálogo con los grupos de interés debe constituir una tarea diaria para una empresa responsable.

Una evolución deseable de la comunicación entre empresa y *stakeholders* seguiría estos pasos:

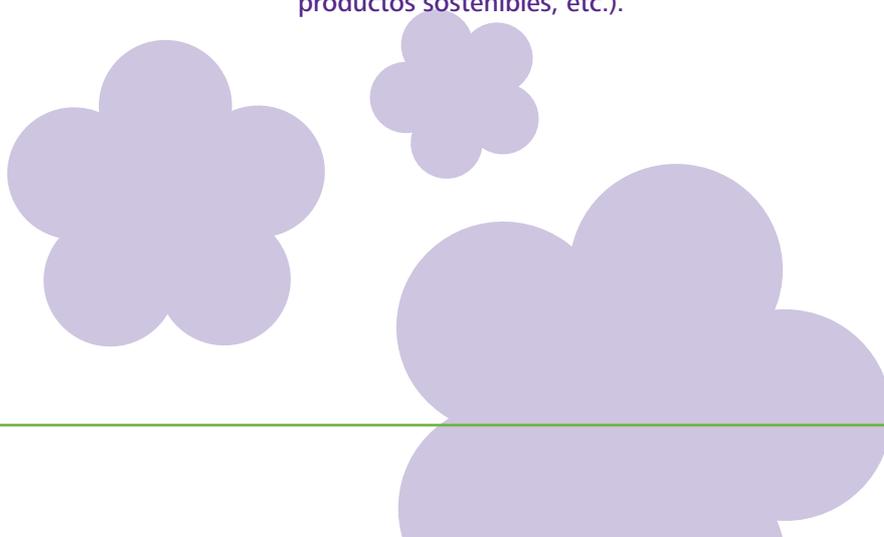


Figura 4.8. Pasos comunicación entre empresa y *stakeholders*

Un área de responsabilidad social empresarial es la minimización de generación de residuos

Áreas de responsabilidad social empresarial de trabajo en PYMES

- Valores, políticas y gestión de la empresa: compromiso responsable, transparencia, ética en la gestión, etc.
- Decisiones de compra: materias primas, productos elaborados, prácticas éticas hacia empresas proveedoras, apoyo a las locales, etc.
- Gestión de personal: selección, bajas, contratación, promoción, comunicación, incentivos, empleo estable, no discriminación, igualdad de oportunidades, derechos laborales, seguridad y salud laboral, compatibilidad vida profesional/familiar, integración de colectivos desfavorecidos, involucrarse en la gestión, etc.
- Decisiones en el diseño de productos o servicios: calidad, ciclo de vida esperado, impactos en el medio ambiente, residuos generados, riesgos para la salud, etc.
- Decisiones en las actividades de comercialización: orientación a la satisfacción de la clientela, competencia leal, publicidad y comercialización no engañosa, derechos del grupo consumidor, convertir la gestión de la responsabilidad social empresarial en una ventaja comercial, etc.
- Decisiones en los procesos productivos: eficiencia en consumos, minimización de generación de residuos y emisiones, asegurar la trazabilidad de los productos, etc.
- Apoyos al desarrollo de la comunidad local, voluntariado corporativo, etc.
- Conocimiento y seguimiento de las exigencias normativas aplicables, fiscalidad responsable, apoyando iniciativas de las administraciones sobre aspectos de responsabilidad social empresarial (medioambiente, derechos laborales, igualdad de oportunidades, integración laboral de colectivos desfavorecidos, productos sostenibles, etc.).





Dispongo del equipo humano, ahora necesito planificar el día a día

1. Introducción

El objetivo de nuestra empresa es ofrecer, con el menor coste posible, un producto o servicio de calidad que satisfaga las necesidades de la clientela. Esta es la pauta que orientará nuestras decisiones y gestión diaria.

Todas las áreas de la empresa deben actuar de forma conjunta para garantizar la rentabilidad global de la misma.

Si conocemos el mercado potencial y tenemos en cuenta una previsión de la demanda, seremos capaces de realizar una correcta **planificación de la producción**. Y una vez obtenido el producto o servicio final con todas las garantías de calidad, y definidas las políticas de distribución y comunicación, llevaremos de forma adecuada la **gestión del equipo de ventas** para conseguir materializar en recursos económicos el trabajo realizado hasta este momento.

La **gestión de los recursos económico-financieros** también está relacionada con las operaciones anteriores, ya que dentro de nuestra gestión diaria debemos realizar una planificación real y viable de las necesidades económicas y plasmarlas en documentos que reflejen la situación actual en la que nos encontramos.

2. Gestión de la producción

2.1 GESTIÓN DE COMPRAS

Toda empresa necesita adquirir recursos externos para la realización de sus operaciones. El objetivo de la gestión de compras y aprovisionamientos es satisfacer las necesidades de la empresa en materiales, productos o servicios. No se compra sólo un producto o un servicio; se compran las prestaciones de las entidades proveedoras.

2.1.1 FASES DEL PROCESO DE COMPRAS

a. Fase Previa

En un primer momento, debemos fijarnos en una serie de aspectos que nos ayudarán a identificar lo que debemos comprar. Para ello debemos tener claro:

- Las necesidades entorno a los productos que vamos a comprar.
- Las condiciones en que se deben satisfacer esas necesidades de compra.
- La selección de los productos que deseamos adquirir, su calidad y cantidad.

b. Fase de identificación y selección de empresas proveedoras

Una vez identificado aquello que necesitamos comprar, debemos preseleccionar las empresas proveedoras adecuadas y solicitarles una oferta con la siguiente información:

CALIDAD	CONDICIONES ECONÓMICAS	OTRAS CONDICIONES
<ul style="list-style-type: none">- Calidad del producto- Características técnicas- Garantía- Formación de las personas usuarias- Servicio postventa- Asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none">- Precio por unidad- <i>Rappels</i>- Forma y plazos de pago- Precios de envases y embalajes- Pago de portes y seguros- Recargos	<ul style="list-style-type: none">- Periodo de validez de la oferta- Rescisión del contrato- Revisión en los precios- Plazos de entrega- Devolución de mercancía no vendida

Figura nº 6.1. Información a solicitar a empresas proveedoras

Las fuentes que podemos utilizar para identificar empresas proveedoras son: prensa, revistas especializadas, ferias y exposiciones sectoriales, páginas amarillas, Internet, Cámaras de Comercio, bases de datos, publicaciones e informes de bancos y cajas de ahorro...

www.anuarioguia.es
www.idepa.es

Esta información la podemos solicitar por carta o fax mediante el envío de catálogos, muestras o presupuestos; solicitando la visita de la persona representante comercial; realizando una visita a la empresa proveedora, etc.

c. Fase de realización del pedido

Tras analizar y comparar las ofertas para elegir la mejor empresa proveedora, y negociar con ella los puntos en los que estemos disconformes, procederemos a formalizar el **pedido**.

d. Fase de seguimiento y control

Tras efectuar la compra, realizaremos un seguimiento para determinar si ésta se produce en los términos acordados. Para ello efectuaremos las siguientes comprobaciones:

- Verificar los plazos de entrega establecidos.
- Realizar controles cuantitativos (número de unidades) y cualitativos (calidad y características) de los productos recibidos.
- Controlar que los productos recibidos se corresponden con lo que viene detallado en el albarán, y que la factura recibida se ajusta a los productos adquiridos y los precios ofertados por la empresa proveedora.
- Proceder a la devolución o requerir que se subsanen los defectos de aquellos productos con los que no estemos conformes.



Es muy importante que dispongamos de varias empresas proveedoras, para tener varias opciones de compra en el caso de que alguna de ellas modifique sus condiciones y no nos resulten interesantes

2.2 EL PROCESO PRODUCTIVO

Producir es transformar unos bienes o servicios denominados factores productivos (input) en otros bienes o servicios finales (output). El resultado de un proceso productivo puede ser un producto tangible, como un coche, un televisor o un ordenador, o un servicio intangible, como un servicio médico, legal o financiero.

La producción engloba diferentes aspectos:

- **Proceso de transformación:** conversión de los factores productivos en productos.
- **Factores de producción:** que pueden ser creativos, elementales o directivos.

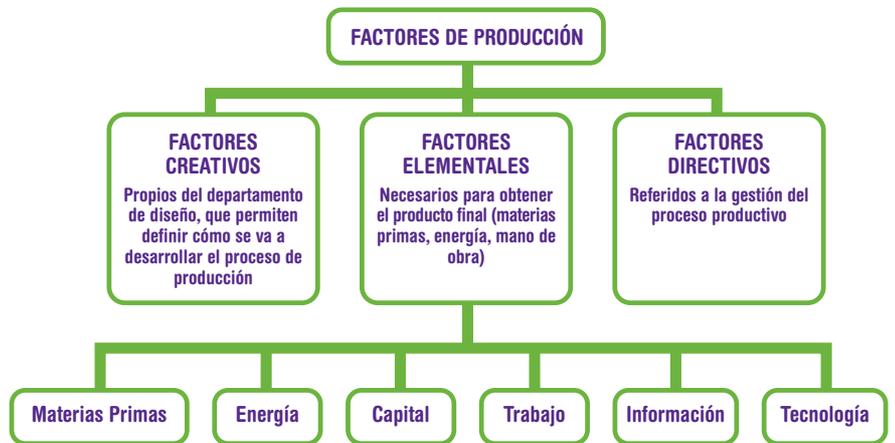


Figura nº 6.2. Tipos de factores de producción

- **Salidas resultantes del proceso de producción.** Productos obtenidos o servicios prestados.
- **Entorno o medio ambiente.** Aquellos elementos que no forman parte de la producción pero que están directa o indirectamente relacionados con ella.
- **Retroalimentación.** Mecanismo para conocer si se están cumpliendo los objetivos.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO PRODUCTIVO

Los tres elementos principales de un sistema bien diseñado son:

- **Efectividad.** Un proceso productivo es efectivo cuando el producto resultante satisface los objetivos de la empresa y las necesidades del público objetivo.
- **Eficiencia.** Un proceso productivo es eficiente si la conversión del input en output se realiza en el mínimo plazo de tiempo posible y con la mínima utilización de recursos.
- **Flexibilidad.** Un proceso productivo es flexible si se puede ajustar rápida y fácilmente a los cambios.

El producto resultante ha de satisfacer las necesidades de la población consumidora



Figura nº 6.3. Proceso productivo

2.2.2 COSTES DE PRODUCCIÓN

La producción debe basarse en una correcta composición de los costes. Es muy importante para la empresa conocer la estructura de costes vinculada a la producción, ya que nos permite tener información a partir de la cual fijar el precio del producto y así conocer el margen de beneficio para mejorar nuestra competitividad.

Para determinar el coste del producto hay que considerar aquellos en los que se incurre durante el proceso de transformación y conversión de materias primas en productos terminados, mediante el consumo de mano de obra directa y de maquinaria, equipos e instalaciones productivas.

Podemos clasificar los costes de producción según su dependencia del nivel de actividad:

- **Costes fijos.** Aquellos cuyo importe nos varía independientemente del proceso productivo o de servicios (Ej.: alquiler local, personal trabajador fijo, etc.).
- **Costes variables.** Aquellos cuyo importe varía en relación con la actividad empresarial (Ej.: consumo de materias primas, luz, agua, etc.).

2.2.3 PUNTO DE EQUILIBRIO (PUNTO MUERTO)

El **punto de equilibrio**, también llamado punto muerto, punto de indiferencia o umbral de rentabilidad, se define como el nivel de ventas que cubre los costes fijos y los costes variables. En este punto, nuestra empresa no tiene ni beneficios ni pérdidas.

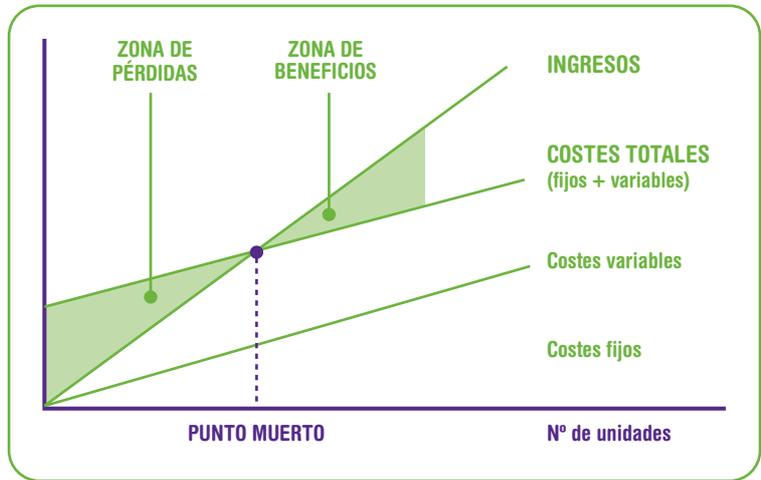


Gráfico 6.4. Punto de equilibrio

PUNTO MUERTO =	COSTE FIJO TOTAL
	PRECIO UNITARIO – COSTE VARIABLE UNITARIO

Figura nº 6.5. Fórmula del punto muerto

Además de mostrar el nivel mínimo de ventas para obtener beneficios, es una herramienta muy útil a la hora de decidir sobre las necesidades de producción. Nunca deben producirse cantidades inferiores al punto muerto para evitar pérdidas.



2.3 OBJETIVOS Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

La empresa debe alcanzar los objetivos previstos para la producción y, además, alcanzarlos al menor coste posible. Para ello es necesario fijar unos objetivos previos y tomar una serie de decisiones.

2.3.1 OBJETIVOS

Los objetivos que se deben tener en cuenta en el proceso productivo y de los que dependerá en gran medida el éxito de nuestra empresa son:

- **El coste de producción.** Es el valor de los bienes y servicios consumidos por nuestra empresa en el proceso de fabricación.
- **La calidad.** Todas las empresas deben establecer la calidad que ha de tener su producto o servicio, y velar por que se cumpla y porque la clientela perciba esa calidad.
- **Los plazos de entrega.** Los compromisos que vamos a adquirir en cuanto a satisfacer en tiempo, debido las necesidades de nuestra clientela. En función de esos plazos, el proceso productivo tendrá que organizarse de una manera u otra.
- **Flexibilidad.** La capacidad para desplegar y replegar de forma eficiente y eficaz nuestros recursos en respuesta a condiciones cambiantes. Cuanto más rígida sea la estructura productiva de la empresa, mayor dificultad tendrá para adaptarse a los cambios del mercado.

2.3.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS

Ante todo proceso productivo hay que tomar decisiones en las que, por su importancia, participan diferentes áreas de la empresa, y que sirven para determinar la estrategia de producción a seguir. Estas decisiones están relacionadas con:

- **El producto.** Es necesario tomar decisiones sobre el diseño del producto o servicio. En este momento, debemos aplicar los pertinentes conocimientos sobre diseño, producción y comerciales (en el caso de grandes empresas cooperarían conjuntamente los departamentos de dichas áreas).



Si no alcanzamos los estándares de calidad fijados, repercutirá negativamente en nuestra empresa



¿Qué tengo en el almacén?
¿Cuánto pido?

- **Proceso.** Es el diseño del proceso físico de producción (selección del tipo de proceso, tecnología, equipos, distribución en planta y análisis del proceso). Debemos utilizar las nociones técnicas, comerciales y de producción que poseemos.
- **Capacidad.** Determina cuál es la capacidad adecuada de producción. Para cuantificarla necesitamos conocer los pronósticos de demanda a corto, medio y largo plazo.
- **Fuerza de trabajo.** Se refiere a cuestiones relativas a la mano de obra (diseñar las tareas, estudio del trabajo, determinación de las necesidades de personal, asignación de personal, medición y control de la productividad, etc.).
- **Inventarios o stocks.** Es muy importante contar con los materiales necesarios para garantizar el desarrollo del proceso productivo. Para ello necesitamos coordinar nuestros conocimientos sobre producción, compras y comerciales. De esta manera se evitará la paralización del proceso productivo.

2.4 LA GESTIÓN DE EXISTENCIAS

La gestión de existencias consiste en determinar cuáles son las cantidades óptimas de cada artículo que hay que demandar, así como la periodicidad con que debemos realizar los pedidos, para alcanzar el mínimo coste de aprovisionamiento posible y satisfacer la demanda de la clientela.

La gestión de existencias debe tener en cuenta una serie de variables:

- las previsiones de ventas y el nivel de servicio a la clientela.
- los costes de la gestión de existencias.
- los plazos de entrega de las empresas proveedoras.

2.4.1 FUNCIONES DE LAS EXISTENCIAS

El principal objetivo de los inventarios es actuar como reguladores entre los ritmos de entrada de existencias en el almacén y las cadencias de salida. Dicho de otro modo, los inventarios evitan:

- Que un repentino aumento de la demanda produzca un desabastecimiento que obligue a dejar de satisfacerla. Para ello, lo que se hace es mantener existencias de seguridad de productos terminados.

- Una detención del proceso de producción por agotamiento de materias primas en el almacén. Esto podría ocurrir en el caso de que las empresas proveedoras de materias primas no nos sirvieran los pedidos en los tiempos previstos. Para evitar esta posible situación se mantiene un *stock* de seguridad de materias primas.

Esta reducción del riesgo está relacionada con la gestión de compras, y supone definir las necesidades de la empresa en cantidad, calidad y plazo de suministro, y participar en la determinación de la gama de productos, relacionando las actividades de aprovisionamiento con las estimaciones de ventas.

2.4.2 COSTES DE LAS EXISTENCIAS

El coste de mantener un artículo en inventario dependerá, entre otros, de su valor.

Los costes más importantes asociados a un sistema de gestión de inventarios se pueden agrupar en:

- **Costes de almacenamiento, posesión o mantenimiento.** Los costes en los que incurre la empresa como consecuencia de almacenar ciertos productos constituyendo un inventario.
 - **Capital invertido en existencias o coste de oportunidad del capital:** el coste en que se incurre al mantener inmovilizado el inventario y no invertir dicho capital.
 - **Coste variable de almacenamiento:** el mantenimiento de inventarios implica la necesidad de disponer de almacenes con su personal correspondiente.
 - **Riesgo de obsolescencia:** artículos en inventario que no tienen salida en el mercado, lo que implica un coste (como la ropa).
 - **Riesgo de deterioro, robos o desperfectos:** el mantenimiento de un artículo en inventario lleva consigo la pérdida de una parte de ellos como consecuencia de las condiciones ambientales no apropiadas, roturas accidentales, pérdidas, robos..., lo que evidentemente afectará al valor de venta del producto.
 - **Seguros, impuestos, etc.:** otros costes que varían con el nivel de existencias.
- **Costes de reaprovisionamiento, renovación o realización de pedidos.** Es el coste total que se origina cada vez que se efectúa el pedido de un artículo (Ej.: preparación de facturas, recepción inspección y depósito del producto en almacén, etc.).

- **Costes de ruptura de existencias o demanda insatisfecha.** Es el coste en el que se incurre cuando no se puede atender la demanda de producto, debido a la falta de existencias en el almacén, situación que se denomina "rotura de existencias". Distinguimos dos casos de demanda insatisfecha:
 - **La demanda insatisfecha diferida**, que se produce cuando los pedidos de la clientela llegados en un momento en el que no hay existencias, se retrasan para ser atendidos en el primer momento posible. A este coste se le denomina "coste de carencia".
 - **La demanda insatisfecha perdida**, se produce cuando los pedidos de la clientela llegados en un momento en el que no hay existencias, se pierden definitivamente. El coste asociado a esta demanda se denomina "coste de rotura".

3. GESTIÓN COMERCIAL

Como ya se indicó en el módulo 3, la fuerza de ventas es una de las herramientas de la comunicación comercial. La gestión diaria de los equipos de ventas es una de las cuestiones más laboriosas a que nos enfrentamos como empresarias. El control de las acciones y resultados de dichos equipos es fundamental para la toma de decisiones empresariales.

3.1 GESTIÓN DE VENTAS

La venta puede desarrollarse de dos formas:

- Estableciendo contacto directo con el público objetivo.
- Sin contactar personalmente con el público objetivo (ventas por Internet, por catálogo, etc.).

En ambos casos es necesario disponer de una política de ventas. El equipo de ventas propiciará que el trabajo hasta ahora realizado con el producto se materialice en ingresos, que condicionarán el beneficio de la empresa.

3.1.1 ¿QUÉ ES VENDER?

Todas las formas de venta, cualesquiera que sean los productos o servicios (seguros, electrodomésticos, informática, mecánica, formación, higiene, embalaje, automóvil, etc.), tienen reglas y principios comunes. Lo que puede variar es la aplicación de estas reglas en el tiempo (la venta puede ser corta -una visita-, o larga -se puede tardar años en cerrarlas -) y su adaptación a la personalidad de personal vendedor y clientela.

3.1.2 DEFINICIÓN Y FORMAS DE LOS EQUIPOS DE VENTAS

El **equipo de ventas** lo constituye el personal vendedor, que con su trabajo, promociona los productos de la empresa con el objetivo de aumentar la clientela o aumentar las ventas. El equipo de ventas está en contacto directo con las personas compradoras o intermediarias, y por ello son una fuente importante de información sobre el mercado (conocen los deseos de la clientela, sus quejas, inquietudes, su sensibilidad ante el precio y también informan sobre lo que hace la competencia).



VENDER = INFLUIR
EN LA PROPUESTA



Vender, ¿es un arte?,
¿es una técnica?



No descuides la búsqueda de clientela nueva, debes ser capaz de estimular las ventas de tus productos y/o servicios

El equipo de ventas de una empresa puede adoptar **diferentes formas**, dependiendo de la estructura de la misma:

- Una empresaria autónoma responsable de una pequeña empresa suele desempeñar personalmente todas las tareas, incluida la venta, por lo que el equipo de ventas estará integrado por una persona.
- En otros casos, la empresaria contará con personal de ventas formado por varias personas trabajadoras, pudiendo desempeñar cada una distintos papeles.

3.1.3 OBJETIVOS DEL EQUIPO DE VENTAS

El equipo de ventas debe trabajar en base a unos objetivos establecidos por la empresaria que deben ser:

- Fácilmente **medibles**, a fin de poder determinar cuándo y en qué medida se han cumplido.
- **Asequibles y razonables**, de modo que puedan alcanzarse con los recursos disponibles.
- Estar referidos a un periodo de **tiempo** determinado, para establecer su seguimiento.
- **Precisos y específicos**: para saber a dónde se quiere llegar, debe conocerse con exactitud lo que se pretende conseguir.

Estos objetivos pueden señalar valores fijados para diversas variables, tales como: volumen de ventas, cuota de mercado, número de pedidos, número de visitas, volumen de clientela nueva o venta media por clientela.

3.1.4 REMUNERACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

La remuneración tiene una gran influencia sobre la motivación y el rendimiento del personal vendedor, pero su determinación no es tarea fácil, porque:

- Existe un conflicto de intereses entre la empresaria y el personal, que debe resolverse llegando a un punto de equilibrio o compromiso.
- No existen criterios y objetivos únicos para fijar la remuneración.

Un buen **sistema de remuneración** es aquel que contribuye a conseguir los objetivos generales del Marketing. Para ello, el sistema debe reunir los **requisitos** siguientes:

- Ser sencillo.
- Ser equitativo.
- Proporcionar seguridad a las personas destinatarias.
- Compensar el esfuerzo objetivamente.
- Motivar al personal vendedor.
- Estimular las ventas y la acción comercial.
- Facilitar el control de la actividad del equipo de ventas.
- Estimular la obtención de información del mercado y de la competencia.

Existen distintos sistemas para remunerar al equipo de ventas:

- Salario fijo.
- Comisión, que es la compensación económica variable recibida por las ventas realmente efectuadas.
- Sistemas combinados: sueldo fijo más comisión.
- Primas por resultados ajenos a la cifra de ventas.

3.1.5 EVALUACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

El rendimiento del personal vendedor debe ser evaluado o medido. Esta medición puede realizarse aplicando diferentes **criterios**:

- Ventas en cantidades o unidades monetarias.
- Número de pedidos.
- Visitas realizadas.
- Clientela nueva.

La evaluación tiene una **doble finalidad**:

- En los sistemas orientados a resultados, calcular la remuneración del equipo de ventas.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos asignados previamente definidos.



Funciones del equipo de ventas:

- Informar
- Persuadir
- Formalizar
- Fidelizar



A más visitas realizadas, más posibilidad de realizar pedidos



Cuantas más necesidades se identifiquen, más argumentos de venta tendremos

3.1.6 ACTIVIDADES QUE DEBE LLEVAR A CABO UN EQUIPO DE VENTAS

El proceso de gestión comercial se fundamenta en la captación y la fidelización de la clientela. No debemos olvidarnos tampoco de que requiere más esfuerzo o inversión captar a un público objetivo nuevo, que mantener a uno que ya tengamos.

En el proceso de venta podemos señalar las siguientes fases:

a. Fase de preparación.

El equipo de ventas habrá de preparar su trabajo (de campo, de visitas...) realizando:

- **Prospección de las visitas.** Consiste en construir una lista o censo de la clientela potencial a visitar. La propia experiencia de la empresa nos ayudará a elaborar ese listado; si la empresa es nueva en el mercado, tendrá que utilizar censos existentes sobre actividades industriales o comerciales que ofrezcan información sobre posible clientela.
- **Preparación de las ventas.** Lo ideal es obtener información complementaria de esa clientela a visitar, conocer en qué se fijan cuando negocian una compra (en el precio, en la calidad del producto, en los plazos de entrega,...).

b. Fase de persuasión.

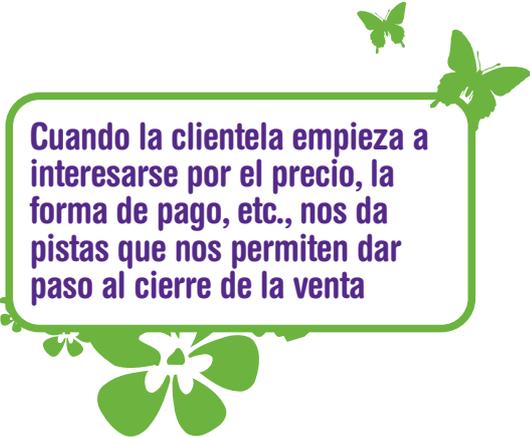
Es el grueso o núcleo de la tarea del equipo de ventas, pues en ella se produce la negociación y la venta. En este caso, las actividades concretas y específicas son:

- **La aproximación.** La primera impresión que causemos a la clientela es fundamental; por ello hay que intentar realizar la visita en el momento adecuado, concertándola con anterioridad. El personal vendedor es la imagen de la empresa en el mercado, es con quien se dialoga y se negocia, lo que explica la importancia de la buena presencia y los buenos modales.
- **Presentación o demostración.** La acción de escuchar nos permitirá detectar las necesidades y si la empresa puede cubrirlas, el equipo de ventas utilizará la presentación o demostración del producto o servicios para persuadir a la clientela.
- **Superación de objeciones.** Es normal que en un proceso negociador entre la clientela y el personal vendedor, se planteen objeciones en cuanto a funcionamiento, calidad, servicio post-venta, precio, etc. Esto no se puede considerar como algo negativo; sino como una oportunidad para compararnos con nuestra competencia. No obstante, siempre se debe tener una respuesta para cada objeción pues en caso contrario es posible que la venta no se produzca.

c. Fase de transacción o venta propiamente dicha.

Esta fase comprende las siguientes acciones:

- **Cierre de la venta**, es decir, llega un momento en que la clientela decide si compra o no el producto o servicio.
- **Seguimiento de la venta**, cuestión importante en la que fallan muchas empresas. Nos debemos preocupar de que se cumpla lo concertado y contratado (ejemplo: servicios post-venta, plazos de entrega, etc.), y de saber si la clientela está satisfecha con el servicio. El seguimiento es interesante porque permite recoger continuamente información del mercado, la cual nos ayudará a mejorar la competitividad de la empresa y la satisfacción de la clientela.



Cuando la clientela empieza a interesarse por el precio, la forma de pago, etc., nos da pistas que nos permiten dar paso al cierre de la venta

3.2 DOCUMENTOS RELACIONADOS CON LA COMPRA-VENTA

La actividad diaria de la empresa genera un continuo movimiento de documentos que resultan de gran importancia desde el punto de vista administrativo. Los principales documentos relacionados con la compraventa son: el pedido, el albarán y la factura. Pero antes vamos a explicar los pasos previos a la realización de un pedido:

- **Petición de la oferta.** Es el encargo, por parte de la clientela para que se le oferte un producto o servicio. Puede ser verbal o por escrito y debe contener, al menos, una descripción técnica, condiciones de pago y plazos de presentación y ejecución.
- **Presupuesto.** Es un documento interno de tu empresa que debe reflejar los costes reales del objeto a ofertar. Este documento es la base para la ejecución de la oferta. Su correcta elaboración forma parte y condiciona la rentabilidad de las decisiones y, por tanto, del crecimiento de la empresa.
- **Oferta.** Es un documento que tu empresa entrega a la clientela, en el que se reflejan unos precios y, sobre todo, las condiciones en las que se ofertan esos precios. La oferta debe comunicarse siempre por escrito y hacer constar los siguientes aspectos: alcance de la oferta, oferta económica, condiciones de pago, modo de facturación, plazos de entrega, validez de la oferta, etc.



Mantener a la clientela durante mucho tiempo suele implicar que toda la familia lo sea también, lo que supone un incremento de servicios comprados y una forma gratuita y efectiva de comunicación comercial



El presupuesto ha de ser rápido en la ejecución y fiable

3.2.1 EL PEDIDO

Emisoras/es, la clientela.

Receptoras/es, las empresas proveedoras.

Función, es una propuesta formal de compra por parte de la clientela hacia la empresa, para que ésta acepte o no vender la mercancía pedida en las condiciones reflejadas.

Datos: de la persona o entidad emisora, de la empresa proveedora, número de pedido, fecha, lugar de entrega, plazo de entrega, condiciones de transporte, tipo de producto o servicio, precio, descuentos, forma de pago, firma y sello de la persona o empresa cliente.

El pedido se hace, al menos, por duplicado: el original se envía a la entidad proveedora y la clientela se queda al menos una copia. La persona de la empresa encargada de recibirla o descargar la mercancía ha de poseer una copia.

HOJA DE PEDIDO Pág. 1 de 1		
EMPRESA PROVEEDORA	Fecha: Pedido nº:	
Persona de contacto:	C.I.F.: Dirección: Tlf/Fax: E-mail:	
DESCRIPCIÓN DEL PEDIDO		
Conceptos	Cantidad	Precio
IVA:		Total:
CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO		
Forma de pago: Forma de envío: Forma de entrega: Observaciones:	Descuento: Portes: Destino:	
Responsable de admón.:	Confirmado por: Firma/Sello	
Agradeciéndoles su atención de antemano, le rogamos nos remita esta hoja por fax o correo a la siguiente dirección		
Attn. Responsable de Xxx C/ Dirección Teléfono: 0000 – Fax:000		

Figura nº 6.6. Modelo de pedido

3.2.2 EL ALBARÁN

Emisoras/es, empresas proveedoras.

Receptoras/es, la clientela.

Función, es el documento que acompaña a la mercancía y en él se describe lo que contiene el envío. La persona o empresa receptora ha de comprobar que lo que figura en el albarán es lo que ha pedido (comparándolo con una copia del pedido) y que es lo que realmente está recibiendo.

Datos, de la persona o empresa receptora y emisora, número de albarán, fecha, mercancía que contiene el envío, condiciones de transporte y entrega, valoración de la mercancía, referencias (nº pedido).

Si todo está correcto, la persona receptora firma el albarán, comunicando así que manifiesta su conformidad con la mercancía recibida y, si existen irregularidades, éstas se puede hacer constar en el mismo documento. La clientela se queda con una de las copias y la otra, una vez firmada, va a la empresa proveedora. El albarán no es un documento obligatorio, pero sí recomendable para facilitar la gestión diaria y mejorar la relación entre clientela y empresa.

EMPRESA XXX DIRECCION TLF. 985 00 00 00 FAX 985 00 00 00 NIF / CIF: XXXXX		
Fecha:		Albaran nº:
CLIENTA/E: Persona de contacto:		Código Nombre C.I.F.: Dirección Tif./Fax: E-mail:
DESCRIPCIÓN DEL PEDIDO		
Conceptos	Cantidad	Precio
BASE:	IVA:	IMPORTE:
Observaciones		
DIRECCION ENTREGA:		

Figura nº 6.7. Modelo de albarán

3.2.3 LA FACTURA

Emisoras/es, las empresas proveedoras.

Receptoras/es, la clientela.

Función. Este documento notifica a la persona o empresa receptora la existencia de una deuda con la proveedora, derivada de una compraventa. Suele emitirse después de comprobar que la clientela ha manifestado su conformidad con el envío de las mercancías, o bien acompañar al envío, emitiéndose al mismo tiempo. En suministros de productos o servicios donde se hacen varios pedidos a lo largo de un mes es frecuente que se emita una sola factura mensual correspondiente a las compras de cada persona o empresa cliente en el último mes (Ej.: Telefónica emite una factura por el consumo de todo un mes).

Datos obligatorios:

- Nombre o razón social, domicilio y NIF o CIF de la empresa proveedora.
- Nombre o razón social, domicilio y NIF o CIF de la empresa cliente.
- Número de factura.
- Lugar y Fecha de la factura.
- Descripción de los bienes o servicios objeto de la operación.
- Precio total sin IVA.
- IVA.
- Precio total.

Otros datos:

- Firma y sello de la empresa emisora.
- Plazo y forma de pago.
- Descuentos.
- Referencias (número de pedido o número de albarán).

Cuando se recibe una factura se ha de comprobar que lo facturado corresponde con el pedido y con el albarán. En caso de existir diferencias se han de examinar si son derivadas de errores o responden a las características de la compra. Si la factura es correcta, se procederá a su pago en la forma pactada.

Este documento es especialmente importante por su función principal (exigencia de una deuda) y por su implicación fiscal. La contabilidad y la declaración de varios impuestos se basan en el contenido de las facturas; esto implica que ambas partes han de tener al menos una copia del documento.

EMPRESA XXX
DIRECCION
 TLF. 985 00 00 00 FAX 985 00 00 00
 NIF / CIF: XXXXX

Fecha: _____ Factura nº: _____
CLIENTA/E: _____ **Cod. Cliente/e**
 Nombre
C.I.F.: _____
Dirección
Tlf./Fax: _____
E-mail: _____

DESCRIPCIÓN

Conceptos	Cantidad	Precio

BASE: _____ **IVA:** _____ **IMPORTE TOTAL:** _____

Observaciones

FORMA DE PAGO: Contado Talón nominativo Transferencia a nº cuenta	
---	--

Deberemos conservar una copia de las facturas, tickets o vales que emitamos y recibamos por un periodo de tiempo de cuatro años

Figura nº 6.8. Modelo de factura

3.2.4 TICKETS Y VALES

Emisoras/es, las empresas proveedoras.

Receptoras/es, la clientela.

Función. En ventas al por menor cuyo importe no exceda de 3.000 euros, IVA incluido, se pueden sustituir las facturas por tickets y copias de éstos.

Datos. Los tickets y los vales deben contener, al menos, los siguientes datos:

- Número y, en su caso, serie. La numeración será correlativa.
- Número de identificación fiscal, así como el nombre y apellidos, razón o denominación social de la persona obligada a su expedición.
- Tipo impositivo aplicado o la expresión "IVA incluido".
- Contraprestación total.

EMPRESA XXX DIRECCION TLF. 985 00 00 00 FAX 985 00 00 00 NIF / CIF: XXXXX		
Fecha/Hora	Nº ticket	
Descripción	Cantidad	Importe
TOTAL EFECTIVO CAMBIO		
Detalle desglose tipo impuesto:		
Base IMP. 16%	Cuota	Total
GRACIAS POR SU VISITA		
Conserve este ticket, es necesario para cualquier comprobación, cambio o devolución. Si no queda satisfecha/o de su compra, le devolvemos su dinero.		

Figura nº 6.9. Modelo de ticket

3.3 DOCUMENTOS DE COBRO Y PAGO

Las operaciones comerciales de compraventa de bienes o servicios no terminan en el momento en que finaliza la operación en sí misma y se emite una factura, sino que se dilatan hasta el momento en que se realiza el cobro efectivo de esa factura.

A continuación analizaremos cada una de estas fórmulas de pago para controlar más eficientemente la cuenta de tesorería de la empresa.

3.3.1 EL RECIBO

Emisoras/es, las empresas proveedoras.

Receptoras/es, la clientela.

Función. Reconocer por parte de quien lo extiende haber recibido una cantidad de dinero de la otra parte.

Datos. Los datos que deben figurar en un recibo son los siguientes:

- Número de orden del recibo.
- Nombre de la persona o entidad que entrega el dinero.
- Nombre de la persona o entidad que recibe el dinero.
- Lugar y fecha de expedición.
- Cantidad de dinero, en letra y en número.
- Motivo por el que se extiende el recibo.
- Firma de quien extiende el recibo.

El impreso de recibo se divide en dos partes, en las que se repiten los mismos datos:

- **El recibo** propiamente dicho, en la parte derecha del impreso.
- **La matriz** situada a la izquierda de la línea de separación.

Mientras la matriz queda unida al talonario, el recibo se entrega, debidamente firmado, a la persona o empresa que ha efectuado el pago. Un recibo sin la firma o sello de la persona o entidad emisora carece de validez, es decir, no sirve como justificante de haber pagado cantidad alguna de dinero.

RECIBO número	DATOS IDENTIFICATIVOS PERSONA/EMPRESA EMISORA	RECIBO número
Recibí de la cantidad de euros por dede Soneuros	Recibí de..... la cantidad de euros en concepto dedede Son euros	

Figura nº 6.10. Modelo de recibo

3.3.2 EL CHEQUE

Emisoras/es, es la clientela (persona o empresa libradora).

Librada/o, es quien paga el cheque (banco de la persona o empresa libradora).

Receptoras/es. Persona o entidad cobradora (empresa proveedora), a veces la receptora es la propia libradora.

Función: Con este documento la persona o empresa libradora ordena a la libradora que entregue una cantidad a una tercera o a la propia libradora con cargo a la cuenta de la libradora.

Datos obligatorios:

- La denominación de cheque.
- El mandato de pago de una cantidad determinada de dinero.
- El nombre de la entidad librada, que necesariamente ha de ser un banco o caja.
- El lugar de pago.
- La fecha y el lugar de la emisión del cheque.
- La firma de la que expide el cheque, denominada libradora.
- Puede transmitirse a otras personas como medio de pago a través de la firma de la persona o entidad que lo entrega (endosante).
- El cheque puede cobrarse desde el mismo momento de su emisión. Si es emitido y pagadero en España deberá ser presentado a su pago en un plazo de quince días.

BANCO EMPRENDEDORAS		Código Cuenta Cliente (C.C.C)				
		Entidad	Oficina	DC	Nº Cuenta	
		0101	0101	00	0101010101	
		Eur			Importe (en números y entre #)	€
Páguese por este cheque a						
Euros		Importe (expresado en letras)				
		a	(en letras)	de	(en letras) de	
SERIE	Nº	010101		Firma		
		010101010^1010		1001^01010101010		

Figura nº 6.11. Modelo de cheque

Tipos de cheque:

- **Nominativos.** Emitido a favor de una persona determinada, identificándola con su nombre y apellidos.
- **Al portador.** No se designa persona alguna, por lo que cualquiera podrá proceder a su cobro.
- **Cheque cruzado.** Se identifica cruzando el anverso con dos líneas paralelas, trazadas en diagonal. Este cheque solamente se abona mediante ingreso en la cuenta de la persona beneficiaria.

3.3.3 EL PAGARÉ

Emisoras/es, las empresas proveedoras.

Receptoras/es, la clientela.

Función. El pagaré es un documento de pago aplazado, esto es, se convierte en una deuda a corto plazo para la persona o empresa emisora del pagaré.

Mediante un pagaré, la que lo emite (la firmante) recoge el compromiso de pago de una cantidad de dinero determinada a otra persona o empresa (la beneficiaria) en una fecha establecida (la fecha de vencimiento).

En una relación comercial, la persona o empresa firmante será la compradora, que se compromete a pagar el importe del cheque en la fecha de vencimiento.

BANCO EMPRENDEDORAS		Código Cuenta Cliente (C.C.C)			
		Entidad	Oficina	DC	Nº Cuenta
		0101	0101	00	0101010101
		Eur Importe (en números y entre #) €			
Vencimiento	de	de	(Fecha de vencimiento)		
Por este PAGARÉ me comprometo a pagar el día del vencimiento indicado a		Nombre			
		Euros	Importe (expresado en letras)		
		a (en letras) de (en letras) de			
SERIE	Nº	010101		Firma	
010101010^1010		1001^01010101010			

Figura nº 6.12. Modelo de pagaré

3.3.4 LETRA DE CAMBIO

Emisoras/es, libradoras/es que cobran la letra.

Libradas/os, es quien paga la letra (clientela).

Función. Con este documento la persona o empresa libradora ordena a la librada que entregue una cantidad a una tercera o a la propia libradora.

Datos obligatorios:

- La denominación de letra de cambio.
- El mandato de pago de una cantidad determinada de dinero.
- El nombre de la persona o empresa librada (pagadora).
- La indicación del vencimiento.
- El lugar de pago.
- El nombre de la persona a quien se ha de hacer el pago.
- La fecha y el lugar de la emisión de la letra.
- La firma de la persona o entidad que expide la letra, denominada libradora.

Si existe la diferencia entre el importe escrito en letras y el escrito en números, será válido el importe escrito en letras.



ANVERSO DE LA LETRA DE CAMBIO

Lugar de libramiento Lugar donde se extiende la letra		MONEDA Euros, por ejemplo		IMPORTE Importe de la letra (en números y entre #)	
Por esta LETRA DE CAMBIO pagará usted al vencimiento expresado a la cantidad de (importe en letra) Importe de la letra (expresado en letras y entre #)		Fecha de vencimiento Día Mes Año Fecha de extensión		VENCIMIENTO Fecha de vencimiento	
Persona o entidad: Dirección u oficina: Población:		Domicilio de pago en el domicilio de pago siguiente: Código Cuenta Cliente (C.C.C)			
ACEPTO Fecha de aceptación de la letra (Firma)		LIBRADO Nombre: Domicilio: Población: C.P.:		Entidad Oficina DC N° Cuenta 0101 0101 00 0101010101	
Cláusulas		LIBRADOR (Firma, nombre y domicilio) Datos del librador (el vendedor)			
Provincia:					
No utilizar este espacio por estar reservado para impresión magnética					

Figura 6.13. Anverso de la letra de cambio

REVERSO DE LA LETRA DE CAMBIO

NO UTILIZAR EL ESPACIO SUPERIOR POR ESTAR RESERVADO PARA IMPRESIÓN MAGNÉTICA

Por aval de	Páguese a
A de de	con domicilio en
Nombre y domicilio del avalista	a de de
	Nombre y domicilio del endosante

Figura 6.14. Reverso de la letra de cambio

4. Gestión económica y financiera

Cualquiera que sea la dimensión de una empresa es necesario utilizar un método de análisis que permita conocer su situación económica y financiera. Los resultados de dicho análisis permitirán a las empresarias tomar decisiones para mejorar la rentabilidad de su empresa. Por tanto, es preciso disponer primero de un sistema de información que refleje fielmente todos los hechos económicos que se producen en la empresa.

Para la obtención de la información precisa, la empresaria debe acudir a los estados financieros o contables de su empresa: documentos a través de los cuales se presenta la información económica y financiera de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas. Si estos estados contables presentan información con periodicidad anual, se denominan **cuentas anuales**.

Las cuentas anuales **muestran y expresan la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados** de la empresa.

4.1 EL BALANCE DE SITUACIÓN

El Balance de situación representa la situación económica y financiera de la empresa en un momento dado. Es un **documento estático**, es decir, ofrece una visión estática del patrimonio de la empresa en un momento dado.

El Balance comprende los bienes y derechos de propiedad de la empresa que constituyen **el activo** de la empresa, y las obligaciones (deudas) y los fondos propios (capital) que conforman **su pasivo**.

- **Activo**, son los bienes y derechos de la empresa. Constituye la estructura económica y refleja cuáles son los bienes económicos de que dispone la empresa; nos dice en qué hemos invertido las cantidades que figuran en el pasivo.
- **Pasivo**, son las obligaciones y los fondos propios. Constituye la estructura financiera y nos informa de dónde hemos obtenido los fondos para realizar las inversiones que figuran en él.

El Balance ofrece siempre un equilibrio entre sus dos partes:
ACTIVO = PASIVO



Las sociedades mercantiles tienen la obligación de presentar cuentas anuales

BALANCE DE SITUACIÓN	
ACTIVO	PASIVO
¿En QUÉ ha INVERTIDO la empresa?: Bienes (lo que la empresa tiene) + Derechos (lo que a la empresa le deben)	¿De DÓNDE ha obtenido la FINANCIACIÓN?: Deudas (lo que la empresa debe a terceras personas) + Capital (aportaciones de las empresarias)
APLICACIÓN/DESTINO del dinero	ORIGEN/PROCEDENCIA del dinero

Tabla 6.1. Balance de situación

El equilibrio financiero es un hecho constante en la empresa. El activo empresarial (la suma de bienes y derechos) debe ser **siempre** cuantitativamente igual al pasivo (definido por las fuentes de financiación).

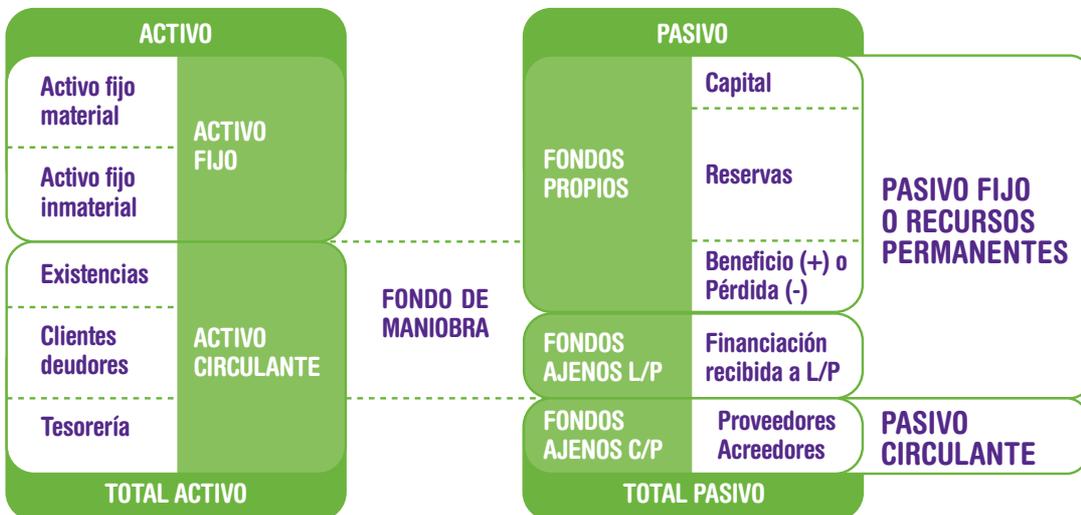


Figura 6.15. Activo y pasivo

FONDO DE MANIOBRA: Es la parte del activo circulante de una empresa financiada con recursos permanentes, es decir, que no se financia con deudas exigibles a corto plazo. Por tanto:

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

Figura 6.16. Fórmula del fondo de maniobra

El fondo de maniobra debe ser positivo, ya que es la capacidad de liquidez para la empresa. Las obligaciones a corto plazo han de ser pagadas con activos líquidos de la empresa, es decir, tesorería.

El análisis del Balance de la empresa nos permite evaluar aspectos tales como:

- Situación de liquidez o capacidad de pago.
- Volumen de endeudamiento de la empresa, y capacidad de generación de fondos para atender el pago de intereses y la devolución del capital.
- Garantías frente a terceros.
- Equilibrio desde el punto de vista patrimonial y financiero.

4.2 LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Por el Balance sabemos conocemos la situación de la empresa en un momento concreto, pero también necesitamos conocer la evolución de la misma a lo largo de un determinado periodo de tiempo, y esto se consigue comparando los ingresos y los gastos de la empresa en ese periodo (normalmente el año natural). Dependiendo de cómo hayan sido, podremos determinar si la empresa ha tenido beneficio o pérdida.

LA INFORMACIÓN QUE FACILITA LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ES ÚTIL PARA:



- Evaluar la eficacia y eficiencia en la gestión
- Analizar la rentabilidad
- Facilitar la predicción respecto a la capacidad de generación de flujos de caja

La Cuenta de pérdidas y ganancias recoge los ingresos y gastos del ejercicio, y por diferencia entre ellos, obtenemos su resultado.

- **Ingreso:** resultado de la venta de productos o servicios que constituyen la actividad propia de la empresa.
- **Gasto:** conjunto de todas las compras y operaciones necesarias para la obtención del producto.

Resultado del ejercicio	= Ingresos-Gastos
Ingresos > Gastos	= Beneficio
Ingresos < Gastos	= Pérdida

Figura 6.17. Fórmula del resultado ejercicio

Antes de profundizar en las diferentes partidas que configuran el resultado de una empresa, debemos destacar una serie de aspectos:

- Deben compararse partidas que se refieran a un mismo periodo de tiempo. Normalmente, estos periodos son años naturales, determinándose el resultado a 31 de diciembre.
- Las partidas de gastos e ingresos que estén sujetas a impuestos indirectos (IVA, por ejemplo) deben ser valoradas por el importe de la base imponible, no por el importe total reflejado en la factura.

Debemos tener en cuenta que, a la hora de clasificar las diferentes partidas de ingresos y gastos, se debe diferenciar entre:

- **Ingresos y gastos de explotación.** Se refieren a las operaciones habituales en la empresa y que son consecuencia de la explotación normal de la actividad empresarial (por ejemplo, los gastos asociados al personal contratado, los ingresos derivados de la venta de productos, gastos de las instalaciones, etc.).
- **Ingresos y gastos financieros.** Referidos a las operaciones financieras de la empresa (las comisiones pagadas al banco o los intereses abonados en la cuenta corriente, por ejemplo).
- **Ingresos y gastos extraordinarios.** Se refieren a aquellas partidas que no son consecuencia de la explotación normal de la empresa y que tienen carácter excepcional.



INGRESOS

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

Ingresos por ventas	Relacionados con las ventas de bienes y prestaciones de servicios que son objeto principal para la empresa.
Trabajos realizados para la empresa	Trabajos efectuados por la empresa para su inmovilizado material o inmaterial.
Subvenciones a la explotación	Cantidades recibidas en concepto de subvención de las actividades ordinarias o de explotación de la empresa y concedidas por cualquier tipo de organismo (oficial o no).
Otros ingresos de gestión	Por ejemplo, ingresos derivados de arrendamientos de instalaciones, por comisiones recibidas, por la cesión de elementos con propiedad industrial u otros ingresos de gestión corriente.

INGRESOS FINANCIEROS

Ingresos de participaciones en capital	Rendimientos positivos como consecuencia de participar en el capital de otras empresas.
Ingresos procedentes de valores	Resultados obtenidos en valores financieros que son propiedad de la empresa, beneficios en inversiones financieras, etc.
Otros ingresos financieros	Intereses cobrados por depósitos bancarios, por ejemplo.

INGRESOS EXTRAORDINARIOS

Beneficios procedentes del inmovilizado	Resultados positivos producidos por la venta de elementos de inmovilizado material o inmaterial.
Otros ingresos extraordinarios	Por ejemplo, premios obtenidos, ventas inusuales o insólitas.

Tabla 6.2. Ingresos y gastos de la empresa

GASTOS	
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	
Compras	Adquisición de mercaderías, materias primas, materiales auxiliares o cualquier otro tipo de aprovisionamiento necesario para la actividad empresarial.
Servicios exteriores	Relacionados con la adquisición de servicios a otras empresas y/o profesionales (asesorías, compañías de suministro de electricidad o del servicio telefónico, agencias de publicidad, compañías aseguradoras, agencias inmobiliarias, agencias de transportes, etc.).
Tributos	Gastos relacionados con el pago de impuestos, contribuciones y tasas al Estado, a la Comunidad Autónoma, al Ayuntamiento, etc. No se debe incluir el Impuesto sobre beneficios ni el IVA.
Gastos de personal	Sueldos y salarios de los trabajadores, ya sean dinerarias o en especie, indemnizaciones, aportaciones a planes de pensiones, etc.). También se incluyen las cotizaciones a la Seguridad Social.
Amortizaciones	Cuotas de amortización del inmovilizado empresarial correspondientes a ese ejercicio económico.
Otros gastos de gestión	Otras pérdidas derivadas de la explotación ordinaria de la empresa. Por ejemplo: la insolvencia de clientela.
GASTOS FINANCIEROS	
Pérdidas procedentes de valores	Resultados negativos en inversiones financieras, por ejemplo.
Intereses de deudas	Importe de los intereses soportados en los préstamos, créditos, etc.
Otros gastos financieros	Importes soportados en operaciones con entidades financieras: (comisiones de mantenimiento, por descuento de efectos, etc.)
GASTOS EXTRAORDINARIOS	
Pérdidas procedentes del inmovilizado	Resultados negativos producidos por la venta de elementos de inmovilizado material o inmaterial o por la pérdida definitiva de valor.
Otros gastos extraordinarios	Por ejemplo, sanciones soportadas.

Tabla 6.3. Cálculo resultados

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	Ingresos de explotación - Gastos de explotación
RESULTADO FINANCIERO	Ingresos financieros - Gastos financieros
RESULTADO EXTRAORDINARIO	Ingresos extraordinarios - Gastos extraordinarios
RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN + Ingresos financieros + RESULTADO EXTRAORDINARIO
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS - Gastos financieros
RESULTADO NETO	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS - Impuesto sobre beneficios (normalmente, el 35% del beneficio antes de impuestos)

Tabla 6.3. Cálculo resultados

Mediante el análisis de la Cuenta de resultados obtenemos información sobre distintos aspectos:

- Viabilidad económico-financiera.
- Evolución de la cifra de negocios.
- Evolución de los márgenes.
- Evolución de diversas partidas de ingresos y gastos, que explican el resultado obtenido.
- Ratios.

INFORMACIÓN ÚTIL = DECISIONES EFICIENTES

4.3 TESORERÍA

Las disponibilidades líquidas (tesorería) son aquellos elementos que son dinero o son inmediatamente convertibles en dinero, y que constituyen los medios de pago necesarios para que la empresa haga frente a las obligaciones contraídas.

La buena gestión de las disponibilidades líquidas es un aspecto de vital importancia. La empresaria ha de ser consciente de que una falta de liquidez encierra el riesgo de no poder hacer frente a los compromisos de pago adquiridos.

4.3.1 PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Para tener una empresa saneada es necesario establecer a corto y largo plazo las necesidades de tesorería que se deberán afrontar. Por ello es imprescindible establecer un presupuesto de tesorería o plan de tesorería.

Consiste en la previsión de los futuros cobros y pagos de la empresa durante un período determinado de tiempo. Con esta planificación se puede pronosticar la tesorería de la empresa con anterioridad, para tomar las medidas adecuadas a cada situación.

Un punto crucial del presupuesto de tesorería es que se efectúa sobre una base de caja y no sobre una base contable. La **Cuenta de resultados** refleja ingresos y gastos, mientras que el **presupuesto de tesorería** recoge cobros y pagos, es decir, entradas y salidas de dinero.



La tesorería recoge entradas y salidas de dinero

AÑO												
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL DE TESORERÍA												
ENTRADAS DE DINERO												
Ingresos por ventas												
Subvenciones recibidas												
Otros cobros de explotación												
Por aportaciones de capital												
Intereses cobrados												
Obtención de préstamos o créditos												
Cobros por la venta de activos												
Cobros de la Hacienda Pública												
Cobros extraordinarios												
TOTAL ENTRADAS DE DINERO												
SALIDAS DE DINERO												
Compras												
Servicios exteriores												
Tributos												
Gastos de personal												
Otros pagos de explotación												
Pagos por inversiones realizadas												
Pagos por intereses y comisiones												
Amortización de préstamos												
Pagos a la Hacienda Pública												
Pagos extraordinarios												
TOTAL SALIDAS DE DINERO												
SALDO FINAL (SALDO INICIAL + ENTRADAS - SALIDAS)												

Tabla 6.4. Presupuesto de tesorería

5. Fiscalidad

Al comienzo de la actividad empresarial y durante el desarrollo de la misma, la empresa queda vinculada a la Agencia Tributaria mientras tenga actividad, lo que origina una serie de obligaciones que la empresa deberá cumplir de forma periódica.

5.1 IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO

Es un impuesto de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo de bienes y servicios gravando las siguientes operaciones:

- Entregas de bienes y prestación de servicios realizados por empresarias y profesionales en el desarrollo de su actividad.
- Importaciones de bienes y servicios.

Las adquisiciones intracomunitarias de bienes, es decir, adquisiciones expedidas o transportadas desde otro Estado miembro de la Unión Europea con destino a una empresa compradora residente en el territorio español, tributan en el IVA en el estado miembro de destino de la mercancía. Ello quiere decir que la factura emitida por la empresa proveedora de otro Estado miembro de la Unión Europea, por ejemplo Francia, por una venta a clientela española no contendrá IVA porque esa operación de venta de la mercancía en Francia tributa en España. Es la empresa compradora española la que liquidará el IVA correspondiente a la compra, efectuando en el mismo período de liquidación la deducción, como IVA soportado, del mismo importe que se ingresa por las adquisiciones intracomunitarias efectuadas.

TIPOS IMPOSITIVOS

- **Operaciones exentas de IVA:** Las más frecuentes son servicios médicos y sanitarios, académicos, seguros, loterías y apuestas del estado.
- **Tipo súper reducido del 4%:** algunos artículos para alimentación humana (pan), libros, viviendas de protección oficial...
- **Tipo reducido del 7%:** productos que se empleen para la nutrición humana o animal, exceptuando las bebidas alcohólicas y productos empleados para actividades agrícolas, ganaderas o forestales, servicios: transportes de viajeras/os, hostelería, restauración.
- **Tipo general del 16%:** Todas aquellas entregas de bienes y prestación de servicios que no estén gravadas con los tipos impositivos anteriores.



IVA del 4% para los artículos básicos de alimentación humana

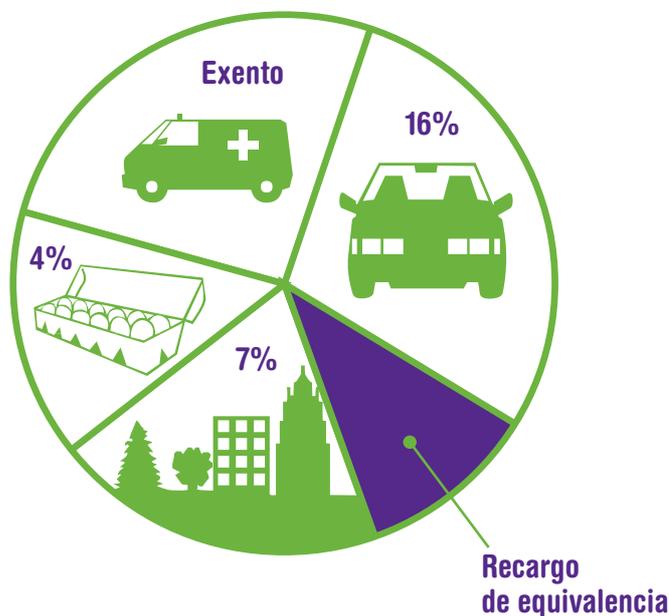


Gráfico 6.1. Tipos de IVA

RECARGO DE EQUIVALENCIA

Las comerciantes minoristas que ejercen la actividad como empresarias individuales y realizan al por menor al menos el 80% de sus ventas están sujetas al IVA y, además, al Recargo de equivalencia, el cual les permite estar exentas de las obligaciones administrativas del impuesto.

Se calcula sobre la base imponible del IVA, pero obteniendo las cuotas de forma separada, ya que no se pueden sumar los porcentajes.

DECLARACIONES Y LIQUIDACIONES DEL IVA

El cálculo de la liquidación se efectúa de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l}
 \text{IVA REPERCUTIDO} \text{ — } \text{IVA SOPORTADO} = \text{RESULTADO} \\
 \text{(De las ventas que hacemos)} \quad \text{(De las compras que hacemos)}
 \end{array}$$

Figura 6.18. Fórmula cálculo de la liquidación de IVA

Hay dos alternativas:

- Si el IVA Devengado > el IVA Soportado = **INGRESAR**, tenemos que ingresar a la Agencia Tributaria la cuantía resultante.
- Si el IVA Devengado < el IVA Soportado = **COMPENSAR o DEVOLVER**, tenemos la opción de solicitar a la Agencia Tributaria la devolución de la cuantía resultante o dejarlo a compensar para próximas liquidaciones.



Consultar calendario
www.agenciatributaria.es

5.2 IMPUESTO DE SOCIEDADES

Es un impuesto que grava los beneficios que se obtienen por el ejercicio de la actividad económica de la empresa.

Están **obligadas** por este impuesto las empresas cuya forma jurídica sea:

- Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad Laboral, Sociedad Colectiva, Sociedad Comanditaria.

Quedan **excluidas** de este impuesto las entidades en atribución de rentas:

- Comunidad de Bienes.
- Sociedad Civil.

CÁLCULO DEL IMPUESTO DE SOCIEDADES

Las empresas sujetas a este impuesto deberán tributar por ello en cada ejercicio económico, que coincide generalmente con el año natural.

El cálculo se hace de la siguiente manera:

- De forma general, se debe aplicar el 30% sobre el beneficio obtenido durante el ejercicio económico correspondiente.
- Las sociedades de reducida dimensión (cifra de ventas anual inferior o igual a 8.000.000 €) aplicarán el 25% sobre los beneficios inferiores a 120.202,41 € y el exceso al tipo general.
- Las sociedades cooperativas, aplicarán un porcentaje del 20% sobre los beneficios.
- Las sociedades cuya actividad es la investigación de hidrocarburos, aplicarán el 40% sobre los beneficios.



Régimen de estimación directa simplificada las empresas cuyos ingresos sean inferiores 600.000 euros anuales

DECLARACIONES Y LIQUIDACIONES DEL IMPUESTO DE SOCIEDADES

Durante el ejercicio hay que adelantar unos pagos fraccionados a cuenta del Impuesto, que es el 18% de la cuota íntegra en el año anterior por el Impuesto de Sociedades. En la Declaración anual se realiza la regularización oportuna.

5.3 IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS

Este impuesto grava las ganancias anuales obtenidas por las personas físicas.

Están **obligadas** las empresas excluidas en el Impuesto de Sociedades, aquellas cuya forma jurídica es:

- Comunidad de Bienes, Sociedad Civil y Empresaria individual.

Dependiendo de las características particulares de cada empresa podrán acogerse a los siguientes regímenes:

- **Régimen de estimación directa normal.** Se acogerán a este régimen aquellas empresas y profesionales cuyo importe neto de volumen de negocios del año anterior supere los 600.000 €. También se pueden acoger a ella aquellas empresas que no superen dicho volumen de ventas, renuncien a los regímenes de estimación directa simplificada o a la estimación objetiva.
- **Régimen de estimación directa simplificada.** Las empresas y profesionales cuyos ingresos obtenidos en el ejercicio anterior sean inferiores o iguales a 600.000 €, si la empresa o profesional no desarrolla ninguna actividad incluida en el régimen de estimación directa normal y la actividad ejercida no está incluida en el régimen de estimación objetiva.

La empresaria deberá llevar obligatoriamente los libros siguientes:

1. Libro Registro de ventas e ingresos.
2. Libro Registro de compras y gastos.
3. Libro Registro de bienes de inversión.
4. Libros exigidos por IVA: Libro de facturas recibidas y Libro de facturas emitidas.

- **Régimen de estimación objetiva:** Aquellas empresas cuya actividad se encuentre en las indicadas por el Ministerio de Hacienda, basándose en módulos de rendimiento.

6. Seguros

El riesgo y la incertidumbre son elementos intrínsecos y ocultos en toda actividad empresarial. La valoración de estas situaciones, y su oportuna consideración a través de la contratación de pólizas de seguro que cubran las espaldas de la empresaria ante posibles eventualidades, deberá ser tratada como una herramienta necesaria para la gestión empresarial.

Habitualmente, el riesgo es definido como “la posibilidad o la contingencia de sufrir un daño o un perjuicio”. En una empresa son muchas las posibles eventualidades capaces de provocar algún tipo de daño, ya sea material o de naturaleza económica.

Los riesgos son diferentes para cada empresa, debiendo analizar cada caso de manera individualizada y tomar las medidas oportunas. En este sentido, no sólo la empresaria es la que determina y valora los posibles riesgos a los que está sujeta su empresa, sino que también, para un gran número de actividades empresariales, la Administración se encarga de obligar a las empresas a considerar estos riesgos. En ocasiones, hasta tal punto que vincula la autorización para desarrollar esa actividad a la demostración de que han sido contratadas determinadas pólizas de seguros.



Es importante asegurar la actividad de la empresa

6.1 LA CONTRATACIÓN DEL SEGURO

La tarea de contratar un seguro nunca debe ser considerada como un mero trámite para la empresa. Las posibles repercusiones que una póliza mal contratada pueda tener, como consecuencia de una mala definición de las necesidades de coberturas ante riesgos, son demasiado importantes para tratar esta tarea como menos importante que el resto de gestiones de la empresa.

PARTICIPANTES EN EL CONTRATO DE SEGUROS

¿QUIÉNES PARTICIPAN EN UN CONTRATO DE SEGURO?

- **La compañía aseguradora**
- **La tomadora del seguro. Junto con la aseguradora, es la persona (física o jurídica) que suscribe el contrato de seguro**
- **La asegurada. Es la persona física o jurídica, titular del seguro. No tiene por qué coincidir con la tomadora del seguro**
- **La beneficiaria. Es la persona que percibirá la indemnización en caso de siniestro.**
- **Las terceras personas (personas perjudicadas, por ejemplo).**

Tabla 6.5. Participantes en un contrato de seguro

Ante la necesidad de contratar las pólizas de seguros necesarias, incluso para informarse del tipo de seguros más conveniente para su actividad, la empresaria puede buscar asesoramiento profesional. En este sentido, las personas intermediarias que actúan entre la compañía de seguros y la empresaria, y facilitan la celebración del contrato de seguro son:

- **Agentes de seguros.** Se trata de personal autónomo vinculado con exclusividad a una compañía aseguradora, pudiendo sólo mediar para los productos de esa compañía (salvo autorización expresa de ella para mediar en otros productos que no ofrezca), recayendo la responsabilidad de sus acciones directamente sobre la compañía aseguradora. La contratación se realiza en las oficinas de las compañías aseguradoras.
- **Las empresaria corredoras de seguros.** Se trata de profesionales independientes que han suscrito contratos mercantiles con diferentes compañías aseguradoras, con lo cual pueden comparar y mediar las condiciones del contrato de diferentes pólizas de seguro.

TIPOS DE CONTRATOS DE SEGUROS

La cobertura de los posibles riesgos a los que está sujeta una empresa puede realizarse a través de la contratación de diferentes pólizas de seguro. A continuación, te presentamos los contratos de seguros más habituales para las empresas:

CONTRATO DE SEGURO	Descripción
SEGURO DE DAÑOS	Protege las instalaciones, los equipos y las existencias de la empresa de incendios, explosiones, inundaciones y fugas de agua, averías eléctricas, roturas, robos, etc.
SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL	Protege el patrimonio económico de la empresa por daños causados a terceros debidos a causas imputables a la empresa.
SEGURO DE ACCIDENTES DEL PERSONAL LABORAL	En ocasiones, son obligatorios y suelen estar definidos por los Convenios Colectivos. Cubre el fallecimiento, la invalidez (temporal o permanente) o las enfermedades laborales profesionales.
SEGUROS OBLIGATORIOS	Por ejemplo, el seguro de los vehículos de la empresa, el seguro de responsabilidad civil para profesionales o el seguro obligatorio de viaje.
SEGUROS MULTIRRIESGO	Incluyen en una misma póliza de seguro varias modalidades de contratos. Por ejemplo, el seguro por daños y el seguro de responsabilidad civil, entre otros.

Tabla 6.6. Tipos de contratos de seguro

Los seguros anteriores se refieren en su totalidad a riesgos específicos para la actividad empresarial. Pero no siempre son los únicos: una práctica muy habitual entre las personas profesionales autónomas y empresarias es contratar otra serie de seguros, éstos personales, que les protejan a ellas o a su personal laboral de posibles eventualidades, relacionadas o no con la empresa.

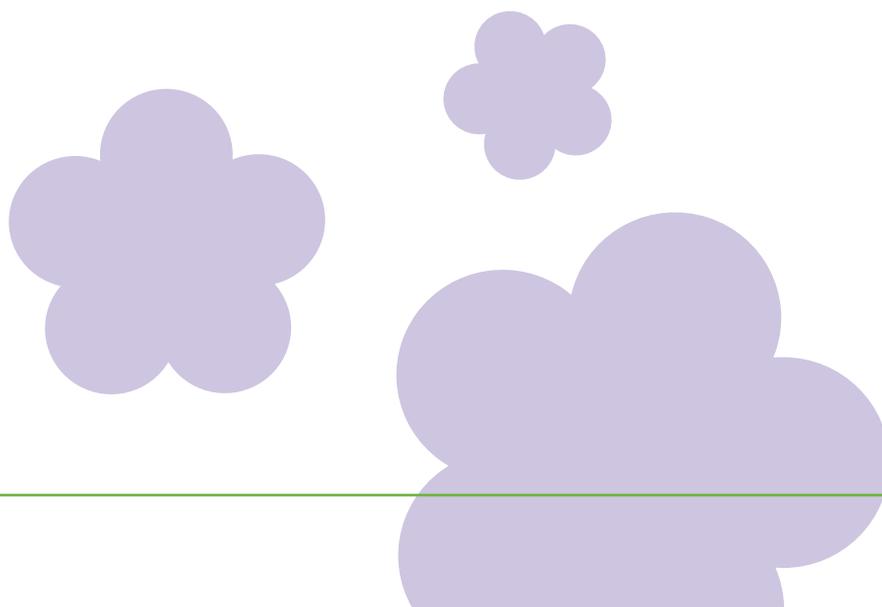
Las pólizas de seguro que suelen ser contratadas a estos efectos son:

- Pólizas que cubran la baja por enfermedad o accidente.
- Planes de pensiones privados.
- Planes de ahorro a largo plazo.
- Seguros de vida.

6.2 LA ELECCIÓN DEL SEGURO ADECUADO

Como hemos visto, a la hora de contratar un seguro, son muchos los aspectos que deben ser comparados entre las ofertas de las diferentes compañías de seguros. A continuación, te mostramos los más habituales:

- Extensión de las coberturas.
- Las ventajas y las carencias observadas en la póliza. En muchas ocasiones, es más importante valorar las carencias de una póliza de seguro (ante un siniestro, una póliza que no cuente con muchas ventajas pero que no tenga deficiencias resulta ser más interesante que otra que aparente ofrecer numerosas ventajas pero que también cuente con alguna carencia de forma).
- Prima anual (como para el resto de valoraciones para la empresa, se prestará especial consideración al componente económico asociado al seguro).
- Forma de pago (pago único o pagos fraccionados. Debe tenerse en cuenta el aumento en el coste total de seguro como consecuencia del fraccionamiento).
- Franquicias a satisfacer en caso de siniestro (hay que tener en cuenta que ante un siniestro de 200 euros, si nuestra póliza recoge una franquicia de 250 euros, la compañía aseguradora no nos pagará nada).
- Carácter renovable.
- Etcétera.





**He acabado toda la
planificación
¿olvidé algo?**

1. Introducción

Toda empresa que pretenda desarrollar su actividad empresarial en el mercado actual debe tener muy presente una serie de factores que van a condicionar su futuro.

Estos factores son básicamente:

Tecnologías de la Información y la Comunicación. Nuestra empresa debe ser capaz de asumir, identificar, implantar y desarrollar su actividad utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación.

Calidad. La implantación de un sistema de calidad reporta una serie de ventajas, entre las que cabe destacar la orientación a la clientela y la mejora continua.

Medio Ambiente. Nuestra empresa debe ser respetuosa con su entorno cultural y natural, colaborando de esta forma en la reducción de los impactos medioambientales negativos.

Cooperación Empresarial. Mediante la cooperación empresarial las empresas pueden abordar nuevos mercados, diversificar riesgos, disponer de mayores recursos, competir en igualdad de condiciones con grandes empresas, ahorrar costes, conseguir imagen de marca, adquirir tecnología, etc.

Innovación. Hoy en día, las empresas deben destinar gran parte de su presupuesto a la innovación tecnológica, organizativa o comercial.

Internacionalización de la empresa. Es fundamental disponer de información suficiente para afrontar el reto de vender fuera de nuestro país, dadas las diferencias organizativas y de estructura con respecto al comercio interior.

Ley Orgánica de Protección de Datos. Las empresas tienen el deber de informar a la ciudadanía del tratamiento que reciben sus datos de carácter personal. Por eso, es necesario incorporar en los ficheros de datos de la empresa las especificaciones de la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal.



**Dejamos de temer aquello que se ha aprendido a entender.
(Marie Curie)**

2. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

2.1 INTRODUCCIÓN

Incorporar una estrategia tecnológica en nuestra empresa nos aportará ventajas competitivas frente a las empresas competidoras. El uso de la tecnología nos puede permitir obtener una mejor posición frente a empresas rivales ya asentadas en el mercado, por ejemplo usando Internet y el correo electrónico para captar y fidelizar a la clientela.

Una buena utilización de las TIC en el inicio de la actividad empresarial nos permitirá obtener diversas ventajas competitivas:

- Mejorar la organización del tiempo y del trabajo.
- Manejar de forma más óptima la información, al poder utilizarla, guardarla, enviarla o compartirla en menor tiempo y con menores costes económicos.
- Aumentar las posibilidades de comunicación con clientela y empresas proveedoras.

2.2 INFORMATIZACIÓN EN LA OFICINA

En primer lugar se debe plantear la adquisición del equipamiento tecnológico necesario para la puesta en marcha:

a. Ordenador. Todas sabemos qué es un ordenador, y la importancia que ha tenido en los avances empresariales de los últimos años, puesto que es la pieza fundamental sobre la que se asienta el uso de las TIC. Podemos optar por un ordenador de sobremesa o un ordenador portátil, en función de las características de nuestro proyecto empresarial y nuestras necesidades de movilidad.

b. Aplicaciones informáticas. Para el funcionamiento del equipo informático necesitamos una serie de aplicaciones, como son: sistema operativo, herramientas ofimáticas, reproductores de audio y vídeo, exploradores de Internet, etc. Tenemos la opción de instalar programas con licencia o decidimos por aplicaciones de *software* libre, que no tienen coste por licencia.

c. **Periféricos.** Es un componente externo de un ordenador que potencia la capacidad de éste y permite manipular, capturar, almacenar o transmitir la información. Los periféricos básicos con los que debemos contar son: impresora, escáner, cámara digital, grabadora de DVD y equipo de almacenamiento externo.

d. **Medidas de seguridad.** Es necesario establecer una serie de medidas básicas de seguridad para mantener nuestros equipos protegidos. Estas medidas son: instalación de antivirus, antispam, cortafuegos (firewall) y antispyware, manteniéndolos en todo momento actualizados. También es imprescindible realizar copias de seguridad de la información almacenada. Debemos tener siempre protegido el acceso a nuestro equipo con un nombre de usuario/o y contraseña.

e. **PDA.** En el entorno empresarial, cada vez resulta más necesario disponer de instrumentos adecuados para agilizar el trabajo y mejorar la comunicación. Entre los más destacados se encuentra la PDA o agenda electrónica, que además de permitir organizar la agenda y gestionar contactos, también permite el acceso a Internet y tratamiento de documentos. Hoy en día, muchos de estos dispositivos también tienen la opción de poder ser utilizados como teléfono móvil.



Es muy importante que dispongamos de varias empresas proveedoras, así tendremos varias opciones de compra en el caso de que alguna de ellas modifique sus condiciones y no resulten interesantes



2.3 INTERNET

Uno de los mayores avances de la Historia, si no el mayor de ellos, es **Internet**. Se define Internet como “La Red de Redes”, una red mundial de ordenadores resultado de unificar múltiples redes locales. Red es una conexión física de ordenadores (dos equipos conectados entre sí por un cable, igualmente si tenemos más ordenadores conectados), de este modo, estamos hablando de millones de datos disponibles que además podemos encontrar en segundos, por ello, también se conoce como “La Autopista de la Información”.

El desarrollo tecnológico está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales.

La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a población de espacios geográficos muy distantes entre sí, donde se pueden intercambiar ideas, mensajes, productos y servicios.



Crea una dirección de correo electrónico, Ejemplo:
empresa@dominio.com



Entra en el chat de la Feria Mujer Empresaria:
www.feriaempresamujer.com/cafeteria/chatFERIA.htm

Este foro virtual de libre acceso, donde se pueden intercambiar ideas, mensajes, productos y servicios hace posible establecer, de manera informal, relaciones desinhibidas y sin coste, abarcando aspectos universales y a toda la geografía mundial.

2.4 SERVICIOS QUE NOS OFRECE INTERNET

Los servicios más utilizados en Internet son:

a. Páginas web

Son la forma de la que disponemos en Internet para comunicarnos y mostrar nuestra empresa al mundo. Están formadas por textos, fotos, imágenes, vídeos, audio..., es decir, todo lo necesario para comunicarnos con el resto del mundo y ofrecer la información sobre los productos y/o servicios que ofrecemos. Cada página web tiene una dirección única en Internet, llamando dirección al conjunto de letras que escribimos en nuestro navegador de Internet, por ejemplo www.casadecomercio.com.

Para tener una dirección única debemos contratar un dominio (nombre en Internet), que además de ser único, nos brindará la posibilidad de tener un espacio físico para colocar nuestra web (se alojan en un servidor, que no es más que un ordenador con características especiales donde se guarda la información, y que es a donde nosotras la pedimos desde nuestro equipo informático), tener dirección de correo electrónico que nos identifique y todas las demás posibilidades de comunicarnos a través de Internet.

Los dominios tienen extensiones (las más conocidas son .es y .com) que se deben elegir según nuestros propósitos (existen .org para organizaciones y .gov para gobiernos) pero usualmente eligiendo una extensión como .com, .es o .net facilita la memorización de nuestro dominio y es válida para todos los servicios.

b. Correo electrónico (e-mail)

Es el sistema de comunicación que permite enviar y recibir mensajes con una entrega casi inmediata al destinatario y la posibilidad de adjuntar documentos en archivos adjuntos (facturas, presupuestos, imágenes...).

La dirección de correo electrónico debe ser única en Internet. Se compone del nombre de la persona usuaria (login), seguido del símbolo @ (léase "arroba"), que en inglés significa "at" (en español significa "en"), y finalmente, el nombre del servidor o dominio con la extensión (Ej.: escueladeempresedoras@valnalon.com).

c. Aplicaciones de mensajería instantánea

Son páginas o programas que nos permiten conversar por medio de texto en tiempo real con una o varias personas. Lo que escribimos aparece en las pantallas de quienes están participando en la charla, y viceversa. Existen numerosos programas que incluso nos permiten el intercambio de archivos como por ejemplo el Yahoo Messenger.

d. Servicios de telefonía IP

Nos permiten mantener una conexión con voz entre dos o más personas conectadas a Internet en cualquier parte del mundo, sin tener por ello que pagar el coste de una llamada internacional (Ej.: *Skype*).

e. Videoconferencias

Semejante a los servicios de telefonía, permite la imagen de vídeo usando normalmente una *webcam*. Algunos programas aceptan todos estos métodos citados anteriormente para que las personas usuarias se comuniquen entre sí, por ejemplo MSN Messenger.

f. Buscadores de Información en Internet

Un buscador es un tipo de página web que permite buscar en toda la red a partir de una palabra o una breve referencia que defina la búsqueda, por ejemplo: <http://www.google.com>. Estos buscadores incorporan también búsquedas más especializadas en imágenes, vídeo... Para las empresas es importante posicionarse adecuadamente en este tipo de servicios.

g. Comercio electrónico

Las tiendas on-line (en línea) en Internet proliferan cada vez más. Esas tiendas permiten que cualquier persona compre en Internet desde cualquier parte del mundo. Se debe tener especial cuidado con la protección de los datos de los clientes, de hecho, los esfuerzos hoy en día van en la dirección de hacer más seguras estas transferencias (Ej.: www.ebay.es).

h. Blogs

En español también bitácora. En estas páginas web las personas autoras escriben sus textos, que se recopilan cronológicamente y en donde, en algunas ocasiones, las personas visitantes pueden escribir también para dar su opinión. Actualmente están surgiendo los fotologs, que se basan en el mismo principio. La autora/or sube una foto junto con un texto y las demás personas usuarias comentan sobre ella.



La compra en internet se realiza con tarjeta de crédito, normalmente

2.5 PRINCIPALES OPORTUNIDADES QUE VEN LAS EMPRESAS EN INTERNET

Las empresas que ya han creado su propia web han visto en Internet una serie de ventajas, entre las que cabe citar las siguientes:

- Mejor administración de la información, lo que posibilita mejoras de producción, inventario, distribución y sincronización de funciones de marketing y ventas.
- Menores costes de transacción, ya que se reduce la necesidad y complejidad de los sistemas de captura y análisis de datos (se pueden automatizar).
- Mejor comprensión del mercado y su clientela al utilizar sistemas automáticos para extraer la información que necesita.
- Mayor cobertura territorial o geográfica, recordemos que Internet tiene un alcance mundial.
- Mayores posibilidades de cooperación y colaboración entre empresas, dado el aumento en las posibilidades de comunicación entre ellas.
- Incremento de los servicios a la clientela, posibles durante las 24 horas del día.
- Eliminación de cadenas de valor redundantes (empresas intermediarias).
- Mejor estacionalidad y rotación de los productos.

2.6 OTRAS FORMAS DE UTILIZAR INTERNET EN LAS EMPRESAS: INTRANET Y EXTRANET

La intranet y la extranet son posibilidades menos conocidas que Internet, si bien cada día son más las empresas que crean proyectos de esta índole para mejorar su eficiencia y ser más competitivas.

Intranet. Es una red privada cuya función es establecer la gestión para aplicaciones de captura, consulta e informes con el fin de facilitar la comunicación entre el personal y la empresa, así como entre grupos de trabajo, convirtiéndose de esta forma en un gran repositorio documental en el que se puede conseguir una consulta

rápida y eficaz de una gran cantidad información. Además, tiene otras funciones como la posibilidad de compartir recursos como impresoras, faxes, etc.

Extranet. Es una herramienta para la mejora de la gestión y la relación con terceras empresas. Es una web privada o de acceso restringido, un canal de comunicación, intercambio y transacción entre la empresa y otras de su entorno, tales como: entidades proveedoras, distribuidoras, franquicias o, incluso, la red comercial.



Una intranet facilita la comunicación entre el personal de la empresa

2.7 GESTIÓN EMPRESARIAL

Existe un gran número de soluciones tecnológicas en el mercado adaptadas a todos los sectores empresariales, por lo que vamos a encontrar aplicaciones que se ajustan perfectamente a la actividad de nuestro negocio. Si por ejemplo vamos a poner en marcha una tienda de calzado, disponemos de soluciones TPV (terminales para puntos de venta) que permiten una gestión automatizada de artículos y control de *stocks*, facturación, gestión de clientela y empresas proveedoras, adaptadas a las peculiaridades concretas de este tipo de negocio.

2.7.1 SOFTWARE DE GESTIÓN

Debemos aprovechar los beneficios que las aplicaciones de gestión proporcionan a nuestro negocio, ya que a través de estas soluciones logramos simplificar y controlar los procedimientos. La elección de este tipo de *software* debe tener en cuenta las características de la empresa: tamaño, sector, actividad, procedimiento, etc.

Entre sus principales beneficios nos permitirá:

- Mejorar el nivel de gestión.
- Reducir los costes.
- Facilitar contacto con empresas proveedoras y clientela.
- Mejorar la atención al público objetivo.

3. Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal

La Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal 15/1999 del 13 de diciembre, afecta a todas las empresas, profesionales y comunidades que guardan ficheros en papel o soporte informático con información relativa a personas físicas (personal, clientela, empresas proveedoras, entidades colaboradoras...).

El deber de información previo al tratamiento de los datos de carácter personal es uno de los derechos básicos y principales de la ciudadanía contenidos en la Ley; por tanto, las personas de quienes se soliciten datos personales deberán ser previamente informadas de modo expreso, preciso e inequívoco:

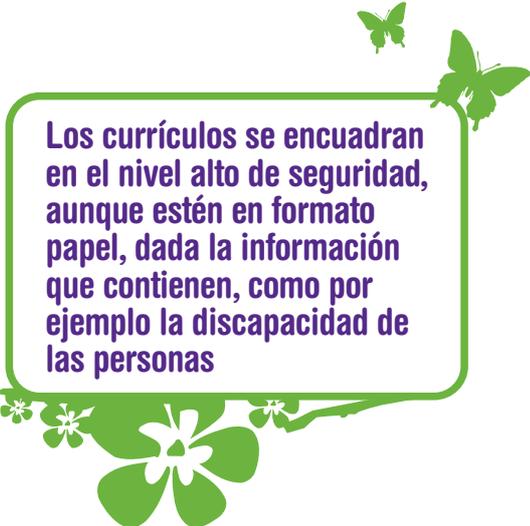
- De la existencia de un fichero o sistema de tratamiento de datos de carácter personal, de la finalidad de la recogida de éstos y de las personas o empresas destinatarias de la información.
- Del carácter obligatorio o facultativo de su respuesta a las preguntas que les sean planteadas.
- De las consecuencias de la obtención de los datos o de la negativa a suministrarlos.
- De la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.
- De la identidad y dirección de la persona responsable del tratamiento o, en su caso, de su representante. Cuando no esté establecida en el territorio de la Unión Europea y utilice en el tratamiento de datos medios situados en territorio español, deberá designar, salvo que tales medios se utilicen con fines de tránsito, una persona representante en España, sin perjuicio de las acciones que pudieran emprenderse contra la propia responsable del tratamiento.

Existen tres niveles de seguridad:

- **Nivel básico**, ficheros que contengan datos de carácter personal no incluidos en los dos apartados siguientes.
- **Nivel medio**, para los ficheros con datos relativos a la comisión de infracciones penales o administrativas, Hacienda Pública, servicios financieros, y los que se refieran a solvencia patrimonial o crédito, así como los que permitan obtener una evaluación de personalidad.
- **Nivel alto**, para los ficheros que contengan datos de ideología, religión, creencias, origen racial, salud o vida sexual.

Por lo que la empresa ha de:

- Inscribir los ficheros en la Agencia Española de Protección de Datos. Esto conlleva que toda persona jurídica deberá comunicar ante la AEPD los ficheros que contengan datos de carácter personal (por ejemplo: fichero de clientela, de empresas proveedoras y de personal) aunque contengan solamente el nombre y apellidos de la persona de contacto, administradora o gerencia de la empresa.
- Elaborar el Documento de Seguridad, de acuerdo con la normativa y adaptado a las características y circunstancias particulares de la empresa.
- Realizar contratos específicos para presentar a las personas encargadas del tratamiento de ficheros y modelo de contrato estándar.
- Obtener un formulario de consentimiento inequívoco de la clientela, en el caso de que sean datos de nivel alto. Si no, se deberá solamente informar a la clientela de la existencia de un fichero.
- Elaborar una normativa interna reguladora de los medios electrónicos en la empresa. (Ley de las Sociedades de la Información y Comercio electrónico (LSSICE ley 34/2002 del 11 de julio). Seguir las recomendaciones de adaptación y seguridad.
- Poseer protocolo y formularios de acceso, modificación y cancelación de datos.
- Poseer Libros de Registro de personas usuarias autorizadas y de salida de soportes.
- Obtener la declaración firmada de las personas usuarias. Poseer un formulario de comunicación y registro de incidencias.
- Enviar un modelo de carta a dirigir a la clientela y empresas proveedoras, comunicando la adaptación de la empresa a la LOPD.
- Implantar un protocolo y una operativa a seguir con los CV recibidos.



Los currículos se encuadran en el nivel alto de seguridad, aunque estén en formato papel, dada la información que contienen, como por ejemplo la discapacidad de las personas



La empresa debe comunicar ante la Agencia Española de Protección de Datos los ficheros que contengan datos de carácter personal

4. Calidad

4.1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE CALIDAD



"Calidad es la conformidad con las especificaciones".
(Crosby)

Calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas por la clientela.

En el caso de la pequeña empresa, la calidad ha de considerarse en términos de calidad percibida y tomarse como el acicate para **hacer las cosas bien y para saber en todo momento que así son hechas.**

La calidad es el proceso de mejora continua donde participan activamente todas las áreas de la empresa, lo que hace que ésta adquiera una ventaja competitiva (Ej.: La calidad del queso de Cabrales ha conquistado los mercados).

4.2 IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN

La implantación de la calidad total lleva implícita una visión global en la forma de dirigir y gestionar la empresa, debiendo contemplar entre otros los siguientes aspectos:

Satisfacer las necesidades de la clientela:

- Añadiendo valor a la clientela.
- Haciendo las cosas bien a la primera, evitando rectificaciones.
- Aplicando la calidad en todos los aspectos de la organización.
- Dando prioridad a las exigencias de la clientela.
- Aceptando que la mejora continua en calidad necesita a la clientela.

Satisfacer las necesidades del personal de la empresa:

- Aplicando una cultura participativa y de colaboración que permita la creatividad y la innovación.
- Potenciando la creación de equipos multidisciplinares.
- Favoreciendo el autocontrol frente al control externo.
- Fomentando la formación continua.
- Respetando el medio ambiente.
- Potenciando la prevención de riesgos laborales.

Satisfacer las necesidades de accionistas o personas propietarias de la empresa:

- Evitando gastos superfluos e innecesarios tanto en inventarios, equipos y personal así como el exceso de trámites, informes y reuniones, o controles internos innecesarios.
- Proyectando rentabilidades a medio y largo plazo.

Satisfacer las necesidades de la sociedad en general:

- Estableciendo modelos empresariales socialmente responsables.
- Siendo coherentes con las sensibilidades y valores de la ciudadanía.
- Fomentando consumos responsables.

4.3 NORMA 9001:2000

La norma ISO 9001:2000 determina los **requisitos** que deben concurrir en un sistema de gestión de la calidad para aquellas organizaciones que deseen:

- Acreditar su capacidad para suministrar productos o servicios que satisfagan:
 - a. Las especificaciones (o requisitos) de su clientela.
 - b. Las reglamentaciones (técnicas y legales) que les sean aplicables.



- Aumentar la satisfacción de la clientela mediante la aplicación eficaz del sistema, incluyendo la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con las especificaciones mencionadas.

Este sistema de gestión de calidad permite:

- a. Identificar los requisitos o especificaciones de la clientela.
- b. Cumplir con las reglamentaciones.
- c. Aumentar la satisfacción de la población consumidora.
- d. Realizar el seguimiento del grado de satisfacción de la clientela para determinar si la empresa ha cumplido sus requisitos o necesita mejorar sus procesos.

Principios de gestión de calidad de acuerdo con lo indicado en la norma ISO 9001:

- a. **Enfoque a la clientela.** Debemos conocer las necesidades de la clientela y satisfacerlas, incluso esforzarnos en sobrepasar sus expectativas.
- b. **Liderazgo.** La persona líder dentro de la empresa debe involucrar al personal en la consecución de los objetivos de la organización.
- c. **Participación del personal.** La implicación de las personas trabajadoras permite que sus capacidades se usen para beneficio de los objetivos de nuestra empresa.
- d. **Enfoque basado en procesos.** Si gestionamos como un proceso los recursos y actividades relacionadas, alcanzaremos resultados más eficientes. Los recursos de que disponemos debemos gestionarlos de acuerdo a unos procesos o procedimientos.
- e. **Enfoque de la gestión como un sistema.** Para alcanzar la eficacia y eficiencia de los objetivos de la empresa debemos gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
- f. **Mejora continua.** Es la finalidad última de toda empresa, lo que se logra estableciendo objetivos en cada área que nos permitan medir el grado de cumplimiento de nuestros procesos.
- g. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Con el análisis de datos y la información obtendremos decisiones efectivas. A fin de medir el punto en que estamos para la consecución de los objetivos, estableceremos un indicador por objetivo marcado, del que haremos un seguimiento continuado que nos permita tomar decisiones efectivas.
- h. **Relaciones mutuamente beneficiosas con las entidades proveedoras.** Estas relaciones aumentan la capacidad de ambas partes para crear valor, pero siempre exigiendo a la otra parte que cumpla con los estándares de calidad que hemos marcado para nuestra empresa.



Figura n° 7.1. Principios de gestión de la calidad de acuerdo a lo indicado en la norma ISO 9001

Nos aseguraremos de que la política de calidad sea conocida, entendida y aceptada mediante un apropiado plan de comunicación, información y motivación del personal a todos los niveles. Así como darla a conocer a la clientela, entidades colaboradoras y otras terceras partes interesadas que así lo soliciten por los medios que en cada momento se estimen oportunos.

4.4 EL MANUAL DE CALIDAD, LOS PROCEDIMIENTOS Y LA DOCUMENTACIÓN OPERATIVA

La elaboración de la documentación debe ser una actividad que aporte valor. La base de un sistema de calidad se compone de los documentos siguientes:

- a. **Manual de calidad**, informa acerca del Sistema de Gestión de la Calidad. En él una empresa textil sienta las bases de lo que entiende por calidad aplicada a su negocio.
- b. **Procedimientos**, informan sobre cómo efectuar actividades o procesos (Ej.: procedimiento documentado sobre el proceso de almacenamiento de los productos).
- c. **Especificaciones**, fijan los requisitos marcados bien por la clientela u otras especificaciones técnicas del producto o servicio a suministrar. (Ej.: las devoluciones por defecto del producto deben quedar por debajo del 2% respecto de las salidas del almacén).
- d. **Guías**, establecen recomendaciones (Ej.: documento de la empresa para todas sus fábricas, en las que se describe la metodología a seguir para la consecución de los estándares de calidad acordados).
- e. **Registros**, proporcionan evidencias objetivas en cada parte o área del proceso productivo o de servicios. (Ej.: sistemas de anotación y control sobre las condiciones de conservación de las existencias en almacén conforme a los estándares de calidad).



5. Medio ambiente

5.1 GESTIÓN AMBIENTAL

El **desarrollo sostenible** implica hacer compatible el crecimiento económico con la cohesión social y con la protección del medio ambiente, con la finalidad de no comprometer la supervivencia de los ecosistemas y de las generaciones futuras.

Por lo tanto el medio ambiente se está convirtiendo en un factor estratégico que condiciona en la actualidad, y de forma inevitable, la gestión de las empresas, sea cual sea su sector de actividad.

Las actividades relacionadas con la conservación, protección y mejora del medio ambiente se conocen como "**Gestión Ambiental**".

La Gestión Ambiental se basa en los siguientes principios:

- Cumplir la normativa legal aplicable, requisitos legales y otros requisitos a los que se someta la organización.
- Prevenir la contaminación mediante la evaluación y control de los aspectos e impactos medioambientales de nuestras actividades, tanto las ya existentes como las de nueva implantación y la adopción de medidas oportunas para la reducción o minimización de dichos aspectos e impactos sobre el medio ambiente.
- Dar formación a todas las personas de la organización para cumplir los requisitos exigidos en cada puesto de trabajo, además de asegurar la motivación y conciencia medioambiental para que desarrollen sus actividades de manera responsable con el medio ambiente.

Una buena gestión medioambiental, por ejemplo, puede reducir los costes de fabricación, al no despilfarrar los recursos y utilizar la energía de forma eficiente.

Algunos de los factores en la gestión ambiental son los siguientes:

- **La administración en todos los niveles**
Las leyes ambientales pueden clasificarse según dos grandes líneas:
 - Las que pretenden eliminar o disminuir la emisión de productos tóxicos.
 - Las que buscan reducir el consumo y desecho de recursos escasos. (Ej.: las que obligan a las empresas a hacerse cargo de sus productos una vez concluido el periodo de vida útil de estos).



La gestión ambiental puede reducir los costes de producción

- **Cientela y empresas proveedoras**
La colaboración de la clientela es fundamental para reducir el impacto del producto durante su ciclo de vida, colaborando en su reutilización y reciclado.

Hemos de buscar empresas proveedoras que cumplan con las exigencias medioambientales demandadas por nuestra empresa.
- **Grupos ecologistas**
Tienen una influencia como creadores de opinión a través de estudios, campañas divulgativas o acciones de presión, entre otros medios.
- **Empresas del mismo sector**
La colaboración con empresas del mismo sector de actividad e incluso de otros sectores puede ser crucial, ya que cuestiones como el reciclaje y la reutilización de materias primas y componentes pueden estar fuera de nuestro control.
- **Inversoras/es**
Las empresas o personas inversoras ya sea por imperativo ético, análisis de riesgos, u otras razones, cada vez tienen más en cuenta el rendimiento medioambiental de las empresas a la hora de invertir.
- **Bancos y compañías de seguros**
Muchos bancos están comenzando a tener en cuenta los rendimientos ambientales a la hora de conceder préstamos.
- **Personal**
La concienciación y formación del personal favorece la implantación de la política medioambiental de su empresa, al involucrarse en las acciones que se pongan en marcha.
- **Tecnología**
Es de importancia estratégica, pues puede reducir los efectos de los procesos productivos y de los servicios sobre el medio ambiente.

¿QUE IMPACTOS DEBEMOS TENER EN CUENTA?



¿QUE FACTORES NOS LLEVAN A IMPLANTAR UN SISTEMA MEDIAMBIENTAL?



Figura nº 7.2. Ejemplo de dos mujeres que se deciden a poner en marcha un restaurante

5.2 INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA EMPRESA

5.2.1 EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL

El Real Decreto-Ley 9/2000 de Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA) pretende eliminar o disminuir los posibles efectos directos e indirectos que nuestra empresa pueda causar sobre el medio ambiente, es decir, sobre la población humana, la fauna, la flora, el suelo, el aire, el agua, el clima, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas previsiblemente afectados.

¿Qué empresas lo deben hacer? Aquellas que pertenezcan a alguno de los sectores que a continuación se detallan, siempre antes de comenzar su actividad, y sujeto a que cumplan con las características que exige la Ley.

- Agricultura, silvicultura, acuicultura y ganadería.
- Industria extractiva.
- Industria energética.
- Industria siderúrgica y del mineral.
- Industria química, petroquímica, textil y papelera.
- Industrias de productos alimenticios.
- Proyectos de infraestructuras.
- Proyectos de ingeniería hidráulica y de gestión del agua.
- Proyectos de tratamiento y gestión de residuos.
- Otros proyectos, por ejemplo, en zonas especialmente sensibles, designadas en aplicación de las Directivas 92/43/CEE; urbanizaciones y complejos hoteleros fuera de las zonas urbanas.

Estas evaluaciones de impacto ambiental puede elaborarlas la emprendedora o empresas especializadas y se han de presentar en el Servicio de Gestión Ambiental de la correspondiente Comunidad Autónoma, para su información pública y su posterior aprobación.

5.2.2 NORMA ISO 14001

Si queremos implantar un Sistema de Gestión Medioambiental en nuestra empresa podemos aplicar la norma ISO 14001:2004, que es una norma internacional que especifica un proceso para controlar y mejorar el rendimiento ambiental.

Deberemos elaborar la documentación de la ISO 14001:2004, que exige básicamente:

- Identificar elementos de nuestro negocio que tienen impacto ambiental.
- Producir un programa administrativo para lograr, con revisiones regulares, el mejoramiento continuo de los objetivos medioambientales.

5.2.3 LAS AUDITORIAS AMBIENTALES

Si ya tenemos implantado un Sistema de Gestión Ambiental, las auditorías son un instrumento que nos permite:

- La actualización periódica de los procedimientos de producción y de las condiciones de las instalaciones de la empresa, para que su funcionamiento se atenga a las normativas ambientales.
- Poner de manifiesto las carencias existentes en cuanto al cumplimiento de dichas normas.

Existen entidades especializadas en realizar estas auditorías.

Por ejemplo, el Sistema de Ecogestión y Auditoría (EMAS) es un sistema voluntario para empresas que desean evaluar y mejorar su labor medioambiental. La participación está abierta a todas las organizaciones públicas o privadas que operan en los Estados Miembros de la Unión Europea y en la Zona Económica Europea.

5.2.4 LAS INVERSIONES

Tanto para implantar un Sistema de Gestión Ambiental como para la mejora de equipamiento tecnológico a fin de reducir impactos medioambientales, la empresa ha de invertir capital. Hay determinadas líneas de apoyo por parte de las administraciones para adecuar el funcionamiento de las empresas al medioambiente.

6. Innovación

6.1 ¿QUÉ ES INNOVAR PARA UNA PYME? ¿QUÉ SE ENTIENDE POR INNOVACIÓN?

Muchas veces se asocia innovación exclusivamente con tecnología e I+D (investigación y desarrollo), pero el concepto de innovación incluye actividades no necesariamente basadas en la tecnología.

En este sentido, la innovación puede consistir en realizar mejoras en tecnología, así como en las formas de hacer las cosas, que se puede manifestar en cambios en productos, cambios en procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución, etc.

Las empresas que innovan no sólo responden a las posibilidades de cambio, sino que hacen que éste se produzca más rápido.

6.2 INTEGRACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA: TIPOS DE INNOVACIÓN

Desde el punto de vista de una PYME, se pueden considerar tres tipos básicos de innovación:

- Innovación de producto o servicio.
- Innovación de proceso.
- Innovación en la gestión.

INNOVACIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO

El producto, entendido como bien tangible o como servicio, es el escaparate de la empresa en el mercado y es por tanto el elemento clave de su competitividad. Por ello, la empresa innovadora debe establecer una estrategia de innovación de producto para mantener y, en su caso, mejorar su posición competitiva.

Las innovaciones de producto **buscan la diferenciación** de la competencia pero no siempre tienen el mismo grado de novedad. En este sentido, se suele distinguir entre:



Las innovaciones buscan la diferenciación de la competencia

- **Productos o servicios reposicionados**, cuando se trata simplemente de un cambio en la imagen para modificar la percepción de la clientela (Ej.: dar un valor añadido al embalaje del producto de modo que pueda ser reutilizado).
- **Productos o servicios rediseñados**, cuando sin variar la constitución fundamental se introduce alguna modificación que supone un menor coste, mayor fiabilidad, seguridad o prestaciones (Ej.: aumento de las funciones de un teléfono móvil).
- **Productos o servicios nuevos**, cuando presentan características fundamentales diferentes a los ya existentes, tanto para la empresa como para el mercado (Ej.: aparición del teléfono móvil).

INNOVACIÓN DE PROCESO

Se entiende por procesos las actividades que forman parte del funcionamiento interno de la empresa. Entre los distintos procesos de la empresa cabe distinguir procesos productivos (tanto de fabricación de productos como de oferta de servicios), procesos administrativos, de diseño, marketing, logística, compras, etc. Cualquiera de ellos puede ser objeto de innovaciones.

La innovación de procesos está habitualmente dirigida a **reducir costes**, con lo que se consigue aumentar la productividad. Sin embargo, este objetivo no es único, pudiendo la innovación de procesos perseguir también:

- La flexibilización de los sistemas productivos y facilitar la diversificación de la oferta (Ej.: flexibilizar el diseño del producto o servicio para facilitar su exportación).
- El aumento de la calidad (Ej.: mejorar la protección del producto con el objetivo de que posea un mayor grado de conservación).
- El cumplimiento de las exigencias medioambientales (Ej.: utilizar materiales biodegradables).
- La mejora de las condiciones de trabajo del personal (Ej.: introducir la posibilidad del teletrabajo).

**La innovación en procesos
tiende a reducir los costes**

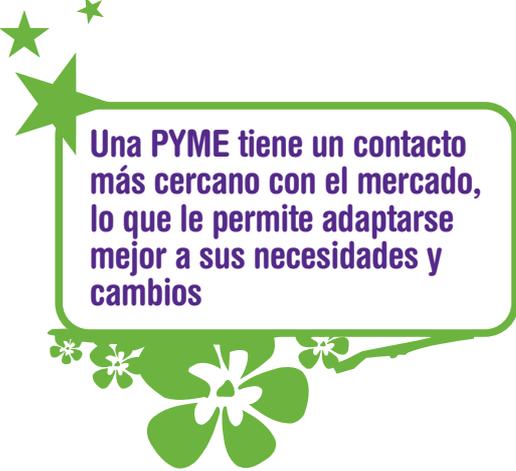
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN

Entre las distintas innovaciones de gestión que pueden tener lugar dentro de la empresa cabe destacar las siguientes por su mayor relevancia en la actualidad:

- **Participación en redes de empresas.** La cooperación que se establece a través de estas redes puede enfocarse sobre diversos aspectos, entre los que destacan, la comercialización de productos (bienes o servicios), la investigación y desarrollo o la adhesión a centrales de compra.
- **Internacionalización,** dependiendo de los objetivos, capacitación y conocimientos de la empresa, la internacionalización puede referirse a las actividades comerciales (vender en el exterior), productivas (instalando plantas en el exterior) o tecnológicas (concediendo licencias en el extranjero).
- Nuevas fórmulas de **comercio y distribución** como pueden ser el uso de franquicias, o el comercio electrónico.

6.3 LA INNOVACIÓN AL ALCANCE DE LAS PYMES

No se puede establecer una relación directa entre el tamaño de una empresa y su capacidad de innovar, pero sí se pueden identificar una serie de **ventajas y dificultades** que tienen las PYMEs dentro del marco de la innovación.



Una PYME tiene un contacto más cercano con el mercado, lo que le permite adaptarse mejor a sus necesidades y cambios

Ventajas

Menor burocracia y mayor rapidez de su gerencia para reaccionar ante situaciones nuevas

Contacto más cercano con el mercado, que les permite estar al tanto de sus necesidades y cambiar para adaptarse a ellos

Comunicación más directa y fluida entre los diversos departamentos de la empresa y entre la gerencia y el personal

Dificultades

Disponibilidad de limitados recursos humanos con alta cualificación

La comunicación con el exterior (administración, mercados internacionales, fuentes de ciencia y tecnología, etc.) suele ser débil

Dificultad para acceder al capital para acometer inversiones
Habitualmente no protege sus innovaciones pero está frecuentemente limitada por las patentes de los demás

Complejidad de la burocracia para las PYMES

Tabla nº 7.1. Ventajas y dificultades de la innovación en las pymes

6.4 PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Las empresas deben tomar medidas para proteger jurídicamente la propiedad industrial e intelectual resultante de sus innovaciones. Sin esta protección, el esfuerzo innovador no será rentable y no se podrán recuperar las inversiones realizadas.

Los derechos sobre la propiedad intelectual e industrial comprenden varias modalidades jurídicas, a través de las cuales se obtienen los derechos legales exclusivos para la explotación comercial de invenciones e innovaciones realizadas por la empresa.

Patente. Es un título otorgado por el Estado que confiere a su titular un derecho exclusivo (por 20 años) de explotación industrial y comercial del producto o proceso patentado. Las patentes protegen las creaciones técnicas o "invenciones".

Modelos de utilidad. Protegen invenciones de menor rango, sin carácter puro de "invento", como en la patente. Es una mejora sobre un desarrollo ya existente. Los modelos de utilidad se conceden por 10 años y están sujetas al pago de tasas anuales.

Los derechos que la patente y el modelo de utilidad otorgan son nacionales por lo que para proteger una invención en el extranjero, se debe inscribir en aquellos países en los que se quiera obtener los derechos o bien solicitar la patente europea con designación de aquellos estados europeos en que se quiera la protección y sean parte del Convenio Europeo de Patentes; o tramitarla vía internacional PCT, que permite mediante una única solicitud, la protección en cada uno de los Estados Miembro del Tratado Internacional.

El coste del informe sobre antecedentes registrados para patentes y modelos de utilidad, es variable, la Oficina Española de Patentes y Marcas cobra en relación al volumen de información que aparece.

Diseños industriales. Es posible la protección de diseños con valor estético u ornamental, con una estructura, configuración o representación especial. En esta modalidad se pueden proteger diseños de muebles, calzados, etc.

Marcas y signos distintivos. Son los signos utilizados por la empresa para identificar sus productos o servicios (marcas), sus actividades (nombre comercial). Su protección evita el uso por terceras entidades de la denominación comercial de una empresa y de las marcas de sus productos, incluyendo los logotipos, con el fin de proteger la reputación y prestigio acumulados (por ejemplo, a través de la publicidad).



En España, la protección de los derechos sobre la propiedad intelectual e industrial está a cargo de la Oficina Española de Patentes y Marcas y el Registro de la Propiedad Intelectual



La solicitud de una patente o modelo de utilidad, en el año 2007, asciende a algo más de 1.000 euros. Posteriormente, el informe sobre el estado de la técnica, trámite obligatorio, supone aproximadamente un gasto de 800 euros.



Existen materias cuyo secretismo es la mejor vía para explotar, en exclusiva, una tecnología o conocimiento; en algunos casos, la única, en el supuesto de materias no protegibles

Derechos de autor. Conceden a su titular protección temporal sobre creaciones musicales, literarias y artísticas contra la explotación y copia no autorizada de las mismas por terceras personas.

Secreto industrial. El secreto industrial más que un auténtico sistema de protección frente a todos, consiste en una obligación jurídica de determinadas personas involucradas en la misma. Esta forma de protección es peligrosa, porque no impediría que cualquiera llegase al mismo resultado y lo explotase libremente, e incluso protegiese por medio de patente u otra forma de protección que crea derechos de propiedad que obligan a todos, incluso, en determinados aspectos, al poseedor del secreto. La pérdida del carácter de secreto puede deberse a un descuido de la empresa titular del mismo por no observar todas las medidas necesarias para su mantenimiento en esa situación.



7. Cooperación empresarial

7.1 LAS PRINCIPALES RAZONES PARA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

La cooperación empresarial ofrece a la empresa, concretamente a la pyme, una serie de posibilidades y ventajas que enumeramos a continuación:

a. En el nivel comercial:

- Se accede a nuevos mercados, como consecuencia directa de la introducción de recursos por parte de las empresas pertenecientes al acuerdo.
- Se tiene una oferta más completa, ya que nuestro catálogo de productos será más atractivo y competitivo.
- Se realizan sinergias comerciales y de marketing.
- Se acelera la penetración en mercados extranjeros.
- Se aprovechan ofertas y recursos institucionales.

b. En el nivel de gestión:

- Se potencian los sistemas de gestión de la propia empresa, aprendiendo y enseñando (retroaprendizaje) respecto de las empresas con las que cooperamos.
- Se obtiene más profesionalización.
- Se mejora el control de seguimiento de la clientela.
- Se mejora la formación de los recursos humanos.
- Se accede a más vías de financiación y recursos para invertir (acceso a recursos complementarios).
- Se incrementa el poder de negociación, gracias a una nueva posición de más fortaleza.
- Se reducen los costes productivos, por ejemplo, de nuevos conceptos no aplicados con anterioridad.
- Se reducen los plazos de entrega, sobre todo en los ámbitos de una cooperación vertical con las empresas proveedoras.



La cooperación empresarial permite acceder a nuevos mercados



La cooperación empresarial da un mayor poder de negociación

c. En el nivel tecnológico:

- Se reducen los riesgos tecnológicos y los costes de investigación.
- Se consigue un *know-how* exterior, es decir, unas técnicas o sistemas de hacer las cosas que aplican otras empresas del mismo ámbito.
- Se desarrollan tecnologías y nuevos productos que no podríamos afrontar, por ejemplo, por la precariedad de nuestras instalaciones.

7.2 TIPOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Según el objetivo que tengamos, la cooperación empresarial se puede clasificar en:

7.2.1 COOPERACIÓN COMERCIAL

Uno de los aspectos más recurrentes a la hora de establecer acuerdos de cooperación es el de acceder a nuevos mercados, incorporación que resulta muy difícil y costosa de acometer por las PYMES de forma individual.

- **Cooperación empresarial de aprovisionamiento o centrales de compra**
Suponen una importante ventaja para las empresas y permiten el ahorro de tiempos de entrega, mejora de las condiciones de compra, mejora de la calidad de las materias primas, mejor gestión de los almacenes, etc.
- **Cooperación empresarial en marketing**
Puede facilitar la creación de una imagen de marca, campañas de publicidad, promociones específicas, denominaciones de origen, etc., todo lo cual sería imposible de abordar sin este tipo de cooperación.
- **Acuerdos de distribución**
Permiten el aprovechamiento de la red de comercialización de una empresa por otra u otras, en unas determinadas condiciones, y a cambio del pago de una comisión. Una variante consiste en acordar la distribución cruzada de los productos, aprovechando cada empresa la red de comercialización de las otras.
- **Cooperación en el servicio postventa**
Esta modalidad adquiere especial relevancia cuando la distancia haría dicho servicio imposible o muy costoso para la propia empresa fabricante.



**"Las fuerzas que se asocian para el bien no se suman, se multiplican"
(Concepción Arenal)**

- **Consortio de empresas**

Las empresas que pretenden desarrollar acciones conjuntas de ámbito comercial crean una nueva empresa (consorcio), que tendrá como misión la prospección de mercados y la promoción, financiación y comercialización de una amplia gama de productos que constituyen una oferta más atractiva para los nuevos mercados que la que presentan aisladamente los productos desarrollados por cada empresa.

Dentro de los consorcios vamos a agrupar ciertas formas de cooperación muy utilizadas en nuestros días, como son las Uniones Temporales de Empresas o las Agrupaciones de Interés Económico.

Las primeras, las **Uniones Temporales de Empresas**, suponen una forma de colaboración que facilita la competitividad entre las compañías grandes y las de tamaño medio o pequeño, ya que estas últimas no podrían presentarse a ciertas obras o a la realización de ciertos servicios si no se unieran entre sí para, de esta forma, aportar los medios técnicos y la financiación de forma conjunta.

Las **Agrupaciones de Interés Económico**, reguladas por la Ley 12/1991, de 29 de Abril, tienen por finalidad crear -siguiendo el modelo comunitario- una figura asociativa que facilite o desarrolle la actividad económica de las personas asociadas.

7.2.2 COOPERACIÓN FINANCIERA

La dificultad de la financiación es uno de los problemas más frecuentes entre las PYMES, en especial en los momentos inmediatamente posteriores a su creación o en períodos de recesión económica.

La cooperación es una de las opciones que permite un mejor acceso a la financiación, gracias a:

- Compartir una serie de recursos financieros para poder llevar a cabo un proyecto concreto.
- El reparto de riesgos en operaciones con una elevada incertidumbre (investigación, lanzamiento de nuevos productos, etc.).

Algunas de las formas de cooperación financiera son: **Joint-Ventures, Empresa Conjunta o Sociedades Mixtas.**

Las denominadas Joint-Ventures consisten en la formación de una empresa como resultado del compromiso entre dos o más, económicamente independientes. Cada una de éstas poseerá una participación determinada en el capital de la nueva, que también puede ser una ya existente anteriormente, y que se configura con personalidad propia, realizando los negocios por sí misma y en beneficio propio.



La cooperación financiera es importante en los primeros momentos de la creación de la empresa



Joint-Ventures es un modelo habitual en la cooperación entre empresas que quieren acceder a mercados internacionales

7.2.3 COOPERACIÓN TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA

La cooperación con otras empresas permite, también en estos casos, ampliar el espectro de posibilidades de las PYMES, bien contribuyendo a la diversificación de su producción, bien al incremento de su capacidad productiva.

Las principales fórmulas de cooperación son:

- **Investigación más Desarrollo (I+D).** De no ser por este tipo de acuerdo de cooperación, las PYMES no podrían asumir por sí solas el gasto y el riesgo que supondría la investigación y el desarrollo tecnológico.
- **Acceso a tecnologías y *know-how* (o “saber hacer” de la empresa).** Se pueden establecer vías de colaboración para el acceso compartido a tecnologías de alto coste, o acuerdos para la transferencia de I+D o *know-how*, etc.
- **Subcontratación.** La empresa principal encarga a otra (la empresa subcontratada) la realización de una parte de la producción e, incluso a veces, la totalidad de la misma.
- **Licencias.** Se otorga a la parte licenciataria la posibilidad de utilizar los derechos de propiedad industrial mediante un pago a la empresa licenciante. Se incluyen todos los derechos relativos a la propiedad industrial (dibujos industriales, marcas, nombres comerciales, etc.).



El *benchmarking* desarrolla ventajas competitivas en una organización

7.3 HERRAMIENTA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

El **Benchmarking** es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Existen varios tipos de Benchmarking:

- Interno, utilizando a nuestra empresa como base de partida para compararnos con otras.
- Competitivo, estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace.
- Fuera del sector, descubriendo formas más creativas de hacer las cosas.
- Funcional, comparando una función determinada entre dos o más empresas.
- Procesos de negocio, centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio.

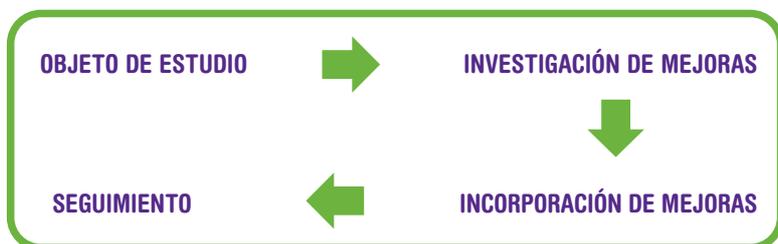


Figura nº 7.3. Etapas en un proceso de *Benchmarking*

8. Internacionalización de la empresa

Es la ampliación de las actividades empresariales para abarcar mercados extranjeros.

La venta a mercados exteriores presenta ciertas particularidades con respecto al comercio interior. Por ello se deben tener en cuenta diversos aspectos antes de implantar una red comercial exterior:

- **Aspectos legales:** sistemas aduaneros, legislación fiscal y social de cada país, etc.
- **Aspectos económicos y financieros:** seguros, créditos contra insolvencias, etc.
- **Infraestructuras:** vías de comunicación, red telefónica, etc. Es fundamental, además, disponer de información veraz y suficiente sobre todas las cuestiones que van a influir en las operaciones a llevar a cabo en el exterior, y sobre oportunidades de negocio, oferta, demanda, etc.



"Las fronteras sólo están en nuestros prejuicios"
(Uzma Islam Khan)

8.1 RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA

Existen muchas razones para la internacionalización de la empresa, pero destacaremos las razones más frecuentes por las cuales se decide abordar los mercados exteriores:

- **Optimizar la capacidad de producción.** Se cuenta con más capacidad de producción que la que demanda el mercado interno.
- **Vocación exportadora de la empresa o de los productos.** La demanda de los productos en los mercados exteriores es alta.
- **Imagen.** Disponer de una imagen internacional en el mercado nacional.
- **Diversificar mercados.** De esta forma disminuiríamos el riesgo o la dependencia de un solo mercado dada la gran competencia en el mercado nacional.
- **Acceso a un mercado más amplio:** mayor potencial de crecimiento, más demanda, etc.

- **Rentabilidad.** Puede que el mercado internacional sea más rentable que el mercado nacional.
- Búsqueda de **avances tecnológicos.**
- **Utilización de productos o servicios obsoletos** en el mercado nacional.



8.2 FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

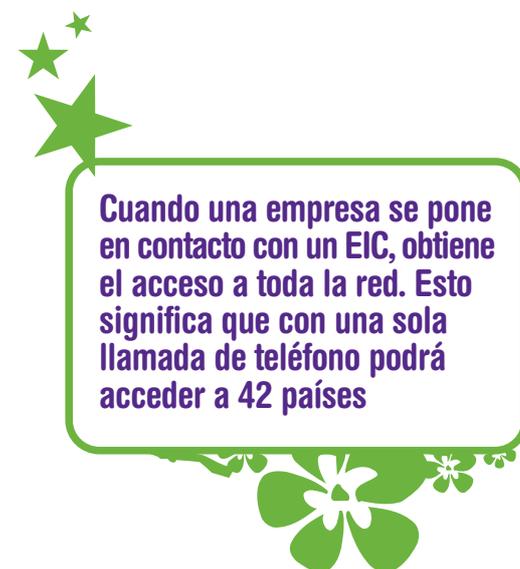
Los **acuerdos de cooperación** facilitan la internacionalización de las empresas en general. Gracias a las alianzas se pueden compartir los costes fijos derivados de la participación en los mercados internacionales -una de las principales barreras para acceder a éstos-; así como compartir recursos con personas asociadas.

Igualmente, los acuerdos de colaboración proporcionan nueva información, lo que reduce la incertidumbre del proceso internacionalizador. En efecto, la cooperación estable con otras empresas, incluso dentro del mercado doméstico, proporciona información valiosa sobre oportunidades de negocio, características de los mercados extranjeros, obstáculos para llevar a cabo el proceso, etc.

8.3 ORGANISMOS DE AYUDA A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En España existen diversos **organismos** que facilitan esa información y que pueden ayudarnos a la hora de internacionalizar nuestra empresa:

- **Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)**
Es un ente público adscrito a la Secretaría de Estado de Comercio. Su misión consiste en programar, coordinar y ejecutar las acciones de promoción necesarias para estimular la actividad exportadora de la empresa española e intensificar su presencia internacional.
- **Los Euro Info Centros o EIC o las euroventanillas**
Funciones:
 - Informar sobre la legislación, reglamentos y directivas europeas.
 - Ayudar a las empresas a solicitar financiación y a participar en proyectos comunitarios.
 - Ayudar a las empresas a exportar fuera y dentro de Europa.



Cuando una empresa se pone en contacto con un EIC, obtiene el acceso a toda la red. Esto significa que con una sola llamada de teléfono podrá acceder a 42 países

- Ayudar a las empresas a encontrar socios comerciales, inversiones o proveedores.
 - Apoyar en la obtención de la evaluación de conformidad.
 - Suministrar información sobre programas y ofertas públicas.
- **Las oficinas comerciales de España en el extranjero (OFCOMES).** Cumplen una misión informativa para la Administración y para las empresas españolas; además, desempeñan una labor de representación oficial de España en el exterior y defienden los intereses comerciales en el país de destino. Puedes consultar la web www.oficinascomerciales.es para obtener más información de la red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior.
 - **Las Cámaras de Comercio.** Las establecidas en España, así como las españolas en el extranjero, desarrollan una importante labor de promoción de las exportaciones españolas manteniendo servicios de información básica y puntual sobre temas como la clasificación arancelaria de los productos, direcciones de empresas intermediarias comerciales en mercados exteriores, oportunidades de exportaciones, contactos especializados con empresas de otros países, etc. Para más información puedes consultar las páginas Web de las Cámaras de Comercio de Avilés, Gijón y Oviedo (www.avilescamara.com, www.camara-ovi.es, www.camaragijon.es).
 - **Las agrupaciones de empresas exportadoras.** En casi la totalidad de las Comunidades Autónomas del Estado español se han creado agrupaciones de empresas exportadoras, sectoriales y multisectoriales, que prestan servicios a sus asociadas para el fomento de las exportaciones, principalmente en las áreas de información, tramitaciones oficiales, organización y asistencia a ferias, y realización de misiones comerciales.
 - **Otras fuentes.** Organismos internacionales, como la ONU (Organismo de Naciones Unidas), el FMI (Fondo Monetario Internacional), el Centro de Comercio Internacional del GATT, etc. En cuanto a proyectos de desarrollo industrial en los países en vías de desarrollo, puede resultar útil recurrir a agencias especializadas, como el Fondo Europeo de Desarrollo (FEDER) de la UE, al Banco Mundial o a bancos multilaterales o regionales de desarrollo, como el Banco Africano de Desarrollo (BAFD), el Banco Asiático de Desarrollo (BASD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), etc.



**Sin olvidar que el trabajo
es duro, ¡estoy preparada
para comenzar...!**