

**CREACIÓN DE EMPLEO MEDIANTE LA PRESTACIÓN
DE SERVICIO A LAS PYMES:
EL “OUTSOURCING”**



2002

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1.	Antecedentes y Objetivos	4
1.1.1.	El cambio tecnológico	7
1.1.2.	La globalización de la actividad	7
1.1.3.	La desregulación de los mercados	8
1.1.4.	La fragmentación de la demanda	9
1.2.	Metodología	9
2.	ESTRUCTURA DE LA PYMES EN ESPAÑA Y LA UNIÓN EUROPEA	13
2.1.	Las Pymes y la Unión Europea. La Pequeña y Mediana Empresa en el entorno de la Unión Europea. Un nuevo marco de financiación empresarial.....	13
2.1.1.	El préstamo con aval para inversiones.....	16
2.1.2.	La refinanciación del circulante.....	16
2.1.3.	Los préstamos participativos	16
2.2.	La dimensión de las Pymes en España. Su organigrama y la relación con el tamaño. Estructura y contenido de las diferentes áreas de actividad.....	17
2.3.	Las Pymes: costes de actividad. La dotación de personal. Estimación de la evolución de los costes de actividad en un horizonte temporal predeterminado.....	22
3.	EL OUTSOURCING EN LAS PYMES ESPAÑOLAS.....	24
3.1.	Análisis de las funciones empresariales con vistas a su posible contratación externa	24
3.1.1.	Servicios tradicionales	24
3.1.2.	Nuevas oportunidades	25
3.1.3.	Las actividades de los proveedores.....	26
3.1.4.	Experiencia en nichos	26
3.1.5.	El nacimiento de nuevos proveedores especialistas	27

3.1.6. Funciones para las empresas que están más predispuestas a subcontratar.....	28
3.1.7. Funciones para las que las empresas están menos predispuestas a subcontratar	29
3.1.8. Resumen.....	30
3.2. Principales razones para acudir al outsourcing.....	32
3.2.1. Definición del servicio a contratar.....	32
3.2.2. Cómo encontrar al proveedor de servicios de outsourcing adecuado	34
3.2.3. Hablar con clientes existentes.....	35
3.2.4. Aspectos del personal. Información al personal sobre el outsourcing potencial.....	36
3.2.5. Trabajo precontrato.....	40
3.2.6. Factores a tener en cuenta en los proveedores	41
3.3. Evaluación del rendimiento económico derivado de una mayor dedicación a la gestión productiva.....	44
3.4. La externalización de los servicios según área de actividad.....	45
3.4.1. Área de Recursos Humanos.....	46
3.4.2. Área Económico-Financiera	48
3.4.3. Facturación y gestión de cobros.....	51
3.4.4. Gestión financiera	53
3.4.5. Coste anual de las funciones.....	55
3.4.6. Ahorro de costes. Reducción de plantilla	58
3.4.7. Otras funciones de posible externalización	59
3.4.8. Localización geográfica de las empresas encuestadas.....	59
3.4.9. Sectores de actividad de las empresas encuestadas	61
3.4.10. Antigüedad de las empresas.....	62
4. EL EMPLEO EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE OUTSOURCING.....	63
4.1. Justificación de su creación. Creación de puestos de trabajo en la empresa de servicios.	63

4.2. El proceso de creación Requisitos legales. Tramitación.....	66
4.2.1. Persona física:	68
4.2.2. Personas Jurídicas:	69
4.2.3. Cuadros resúmenes	104
4.3. El Plan de Negocio	106
4.3.1. Descripción de las diferentes etapas	108
5. CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	133

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y Objetivos

Una forma bastante sencilla de definir el outsourcing es considerarle como una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, asumiendo el vendedor la responsabilidad de una o más funciones que corresponden a la empresa.

El outsourcing no debe considerarse como algo aislado. Dados los continuos avances tecnológicos acontecidos en las últimas décadas se ha creado una situación casi intolerable para todas las personas implicadas en la dirección. Los directivos de todas las organizaciones empresariales están inevitablemente implicados en alcanzar ahora la mayor competitividad a la hora de desarrollar todos los procesos empresariales, y para ello debe apoyarse en la continúa evolución de la tecnología disponible e intentar lograr mejoras en los resultados.

Cualquier apoyo en las mejoras tecnológicas disponibles al servicio de la empresa, requieren habitualmente importantes inversiones cuya financiación no están al alcance de todas las organizaciones empresariales, siendo precisamente las Pymes las que encuentran mayores dificultades en la búsqueda de soluciones a estos problemas de financiación, sobre todo si estas pequeñas y medianas empresas se encuentran en sus primeros años de actividad, es decir en su fase de despegue.

Ante esta situación, las empresas pueden acudir a la contratación externa de determinadas funciones, aligerando así su estructura de gastos fijos mediante la transformación, casi siempre económicamente interesante, de algunos costes fijos en costes variables.

Son muchas las preguntas que debemos formularnos a la hora de estudiar en profundidad la conveniencia o no de acudir a este tipo de soluciones para las Pymes.

¿Cómo saber si el outsourcing es lo que necesita nuestra empresa, y si lo es, cómo cuantificar y obtener los beneficios? ¿Cómo saber cuáles son los beneficios disponibles en primer lugar y cuáles queremos realmente? ¿Cómo se gestionan los riesgos, presuponiendo, claro es, que sepamos cuáles son?. A la posible respuesta a estas preguntas está encaminado el presente trabajo.

Las dificultades para un análisis en profundidad se incrementan por dos razones. La primera es la no existencia de un acuerdo de outsourcing "estándar", que pueda ser utilizado como modelo, dado que prácticamente todos los acuerdos se han de adaptar a las necesidades y circunstancias concretas de la empresa. La segunda, que los acuerdos de gran tamaño y complejidad requieren la unión de una amplia gama de informaciones, decisiones, juicios y los resultados de mucho meditar, rogar, preguntar discutir y volver a pensar.

Son numerosos los ejemplos que pueden esgrimirse como exponente del éxito generalizado en la utilización del outsourcing por las grandes empresas, hasta el punto de que son muy pocas las grandes empresas que en mayor o menor medida no utilizan este tipo de servicios. No es la misma la experiencia conocida en este campo por las Pymes, tema que constituye la base de nuestra presente trabajo, y en el que vamos a procurar adentrarnos en base al resultado del sondeo efectuado a tal efecto.

Empresas como Estman Kodak, Hughes, General Motors, Rank Xerox, British Aerospace, Roll-Royce y muchas otras, se han despedido de actividades importantes, aunque no esenciales. Incluso algunos gobiernos lo hacen. El gobierno inglés, por ejemplo ha contratado externamente las principales funciones informáticas de los Departamentos de Rentas Internas y Servicios

Sociales, por mencionar tan sólo dos. Es difícil pensar que estas organizaciones hayan recurrido a estas colaboraciones sin la perspectiva de obtener unos beneficios tangibles. Y lo que a nosotros más nos interesa, actualmente hasta pequeñas empresas comienzan a ver las ventajas de utilizar servicios de outsourcing.

Sin embargo, el outsourcing tan solo debe considerarse como una herramienta más de las numerosas que pueden ser utilizadas para la mejora de los resultados empresariales. Así se evitará implicarse en un servicio de outsourcing por que primero hace falta tener una meta, para luego valorar el outsourcing en base a su adecuación como vehículo para llegar a ella y no como un medio en sí mismo.

No está de más hacer un pequeño repaso a las principales preocupaciones que en estos últimos tiempos ocupan la mente de los empresarios y directivos. Si se les preguntara probablemente responderían que, entre éstas, se encuentra la necesidad de adaptarse al nuevo entorno competitivo. Las empresas desarrollan hoy su actividad en un contexto cualitativamente diferente al de hace apenas unos años.

Entre las fuerzas del cambio del entorno competitivo de las empresas cabe citar las siguientes:

- El cambio tecnológico.
- La globalización de la actividad.
- La desregulación de los mercados.
- La fragmentación de la demanda.

A cada uno de estos aspectos dedicamos a continuación algunas reflexiones,

1.1.1. El cambio tecnológico

La influencia en la esfera económica de la tecnología no es una novedad. La tecnología propició las revoluciones industriales de los siglos XIX y XX. Los países capaces de incorporar a sus sistemas económicos conocimientos de tipo tecnológico son los que mayores niveles de bienestar y desarrollo han logrado. Es a partir de la

Segunda Guerra Mundial cuando en mayor medida se ha acentuado el impacto tecnológico sobre la actividad económica en general y de las empresas en particular.

Ello se ha debido principalmente a creaciones tales como el transistor, el ordenador, etc., que constituyen el núcleo principal de las denominadas Tecnologías de la Información. Los efectos de las Tecnologías de la Información ha sido múltiple, y por vía de ejemplo podemos referirnos a la creación de nuevos sectores económicos; la transformación de la gestión de los negocios; ha desarrollado notablemente el sector de los servicios, y por añadidura ha actuado como catalizador de los demás sectores de cambio. La posibilidad de generar y procesar información y transmitirla en tiempo real a cualquier punto del planeta, por muy alejado que esté, ha permitido la globalización de la actividad económica y ha acelerado la internacionalización de los mercados.

1.1.2. La globalización de la actividad

El uso indiscriminado de esta expresión constituye el principal peligro de desproveerla de significado. La globalización de la actividad de las empresas significa que el desempeño de los principales agentes relacionados con su actividad no se limita a una región o a un país determinado, extendiéndose a continentes enteros e incluso, en el límite, a la totalidad del planeta.

Desde el punto de vista de las empresas, la globalización se traduce en que tanto clientes como competidores pueden estar situados en lugares muy alejados de su sede. Afecta de forma más directa a las grandes empresas, que por su dimensión difícilmente pueden rentabilizar sus crecientes inversiones en mercados de dimensiones reducidas. También se ven directamente afectadas las empresas de los sectores que nacen al calor de la revolución informática, como son los proveedores de contenido o de servicios.

No obstante, aún reconociendo que las más directamente beneficiadas de la globalización son las grandes empresas, cada día es más frecuente la existencia de pactos y convenios entre Pymes de diferentes países precisamente con el fin de ampliar lo que podríamos denominar sus mercados naturales. Recientemente Chile ha firmado un Convenio Comercial con la Unión Europea que incluye la creación de una Plataforma de colaboración y desarrollo de las Pymes de ambas zonas geográficas, a partir del puente que en este sentido representa España.

1.1.3. La desregulación de los mercados

Una de las principales características de los años noventa ha sido la eficiencia de los mercados como asignadores de recursos, frente a modelos basados en esquemas reguladores. La década de los noventa ha representado la consolidación del movimiento de desregulación y liberación de los mercados, labor ya iniciada al final de los ochenta.

La principal consecuencia ha sido el incremento de la competitividad en numerosos sectores; en aquellos en los que estaban atenuada e incluso no existía. Pero es que además la desregulación ha hecho posible la aparición de nuevos sectores en la actividad empresarial. La privatización de numerosas actividades económicas desempeñadas por el Sector público debe enmarcarse dentro de la desregulación a la que nos venimos refiriendo, desapareciendo cierto monopolios que han pasado a prestarse en régimen de mercado y competencia abierta. Esta

vertiente del proceso de liberalización se ha visto complementada por la caída de barreras arancelarias en el comercio internacional.

1.1.4. La fragmentación de la demanda

Los cambios experimentados en la demanda, ha conducido a su fragmentación, de forma que el reto de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es cada día más difícil y por ello requiere por parte de las empresas un continuo y permanente esfuerzo de mejora e innovación.

Las sociedades más desarrolladas se caracterizan tanto por su heterogeneidad como por su volatilidad. Esta volatilidad se materializa en la rapidez con que unos grupos sustituyen a otros y unos patrones sociales y de consumo aparecen se desarrollan y menguan. Esto afecta a las empresas en la necesidad de atender a las necesidades de la demanda rápidamente y estar en situación de evolución constante. Por otro lado, las necesidades de los grupos sociales son cada vez más sofisticados, como corresponde a individuos más cultos y mejor informados.

La importancia de estos cambios se pone de manifiesto si se toma en consideración que el modelo económico en general es más de demanda que de oferta. Las empresas deben de luchar por conseguir cuotas en mercados en los que se encuentran cada vez más competencia. El modelo en el que los mercados absorbían la totalidad de lo que se producía dejó de tener validez en los años setenta y previsiblemente no volverá salvo en los mercados de nueva creación que emergen al hilo de los cambios tecnológicos.

1.2. Metodología

El sondeo ha sido realizado por una empresa demoscópica especializada. El universo considerado en la investigación ha sido el de empresas con facturación

inferior a 3.000.000 de Euros y menos de 20 empleados en plantilla, del Sector Servicio.

El tamaño de la muestra ha sido de 158 entrevistas, lo que en términos estadísticos supone asumir un margen máximo de error del +/- 8% para las distribuciones totales, en el supuesto de muestreo aleatorio simple, trabajando con un margen de confianza del 95,5% y asumiendo el supuesto más desfavorable en la varianza poblacional ($P = 0,5$).

En el diseño muestral se estratifico según sector de actividad. La muestra finalmente obtenida presenta la distribución indicada a continuación. Se hacen figurar también los correspondientes códigos CNAE:

ACTIVIDAD	CNAE	N
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; venta de combustible	50	14
Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores	52	19
Hoteles	551	8
Actividades de las agencias de viajes, mayoristas y minoristas de turismo y otras actividades	633	14
Correos y telecomunicaciones	64	3
Intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones	65	7
Seguros y planes de pensiones, excepto seguridad social obligatoria	66	8
Actividades auxiliares a la intermediación financiera	67	2
Actividades inmobiliarias	70	9
Alquiler de maquinaria y equipo sin operario, de efectos personales y enseres	71	4
Actividades informáticas	72	9
Investigación y desarrollo	73	3
Otras actividades empresariales	74	58

Fuente: Encuesta EOI, Outsourcing, 2002.

El trabajo de campo se ha llevado a cabo por un equipo de entrevistadores telefónicos, a lo largo de los meses de junio y julio de 2.002.

La técnica empleada para el sondeo ha sido entrevista telefónica con cuestionario precodificado. La duración media de las encuestas se ha situado finalmente entre los 5 y 7 minutos.

El contacto seleccionado ha sido de Director, Gerente o Director Financiero o persona que desempeñe dichas funciones (en caso de compartirlas con otros cargos).

Distribución por ámbito territorial

Comunidad Autónoma	Número total de empresas
Valencia	39
País Vasco	28
Andalucía	24
Cataluña	23
Madrid	14
Baleares	13
Castilla Mancha	13
Castilla y León	1
Extremadura	1
Galicia	1
Cantabria	1
TOTALES	158

Fuente: Encuesta EOI, Outsourcing, 2002.

Con el propósito de garantizar la máxima calidad en la obtención de la información, se seleccionaron entrevistadores con las características de formación y capacitación más adecuadas para llevar a cabo las entrevistas. Previamente a la realización del campo se proporcionó a todos los entrevistadores

un extenso "briefing" sobre los objetivos y características del estudio, los criterios de captación de la persona a entrevistar, etc.

La calidad de la información se verificó mediante supervisión directa aleatoria de las entrevistas telefónicas, siendo controlados en este proceso todos los entrevistadores participantes en el Estudio. Posteriormente se sometieron los cuestionarios a control de calidad para contrastar la coherencia de la información obtenida.

Finalizado este proceso se efectuó el cierre y verificación de las preguntas abiertas, para posteriormente proceder a la aplicación de pruebas de coherencia y control de errores.

2. ESTRUCTURA DE LA PYMES EN ESPAÑA Y LA UNIÓN EUROPEA

2.1. Las Pymes y la Unión Europea. La Pequeña y Mediana Empresa en el entorno de la Unión Europea. Un nuevo marco de financiación empresarial.

Los problemas globales de las Pymes y muy especialmente sus problemas de financiación son objeto de una constante atención tanto por la trascendencia de los factores financieros en la competitividad de las mismas, como por las carencias estructurales que las Pymes tienen para conformar una estructura financiera adecuada a un coste de capital y rentabilidad esperada.

Las carencias estructurales de las Pymes suele asociarse a su dimensión, pero también es frecuente verse agravadas por diversos factores como pueden ser menores posibilidades de acceso a la información, unas elevadas tasas de mortalidad en sus primeros años de vida, su estructura organizativa, o su cultura empresarial.

Con el fin de intentar solventar en la medida de lo posible esta situación, en 1994 se inician los trabajos conducentes a la elaboración de la Iniciativa PYME de Desarrollo Industrial siguiendo las recomendaciones del Libro Blanco sobre la estrategia a medio plazo para el Crecimiento de la Competitividad y el Empleo.

Previamente los Estados miembros de la Unión Europea habían remitido a la Comisión Europea sus sugerencias e iniciativas para la elaboración del Libro Blanco, poniendo de manifiesto la importancia atribuida a la adopción de medidas que faciliten las actividades y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Las mayores coincidencias observadas en las diferentes sugerencias presentadas se refieren a la necesidad de mejorar el acceso de las pymes a las fuentes de financiación, a los resultados de la investigación y a la formación.

Consideraban también importante la adopción de medidas en apoyo a la subcontratación, la cooperación y participación de las mismas en las redes de información. Estimaban necesario la simplificación administrativa en materia de legislación laboral y fiscal, así como de los procedimientos administrativos con el fin de aliviar a las empresas de la pesada carga que su cumplimiento en determinados momentos de la vida de las pymes puede representar, y es precisamente en esta última parcela en donde cabe asignar un importante papel a la contratación externa de determinadas funciones, acudiendo para ello al outsourcing.

El Libro Blanco plantea y recomienda un conjunto de estrategias, orientadas a aliviar los problemas predecidos por las pymes europeas y que podemos resumir en la siguientes líneas:

1. Identificar y revisar las restricciones a la iniciativa empresarial, de carácter fiscal, administrativo y legal.
2. Mejora del acceso a las vías de financiación por parte de las pymes.
3. Apoyar la cooperación entre empresas.
4. Mejora de la calidad en la gestión de las mismas.
5. Apoyar el desarrollo de las empresas de mayor potencial de crecimiento.
6. Apoyar la creación de empleo en las pymes.
7. Facilitar la presencia de las pymes en el Mercado Único.

Los déficit de competitividad de las pequeñas y medianas empresas españolas, están relacionados muy directamente con sus dificultades financieras, la calidad y el diseño de sus productos y procesos, su capacidad de gestión, y en términos más generales, con el hecho de que su tamaño limita el desarrollo de actividades

cruciales para el logro de ventajas competitivas frente a la competencia internacional.

Por otro lado, el diagnóstico del sistema de apoyos a la Pyme industrial española pone de manifiesto, en primer lugar, que el entramado institucional es demasiado complejo y también que el uso por las pymes de los sistemas públicos de apoyo, es ciertamente reducido. Por todo ello, la Iniciativa PYME de Desarrollo Industrial, fija su atención en los siguientes programas:

- Cooperación empresarial.
- Información.
- Apoyo al Producto Industrial.
- Apoyo a la Financiación.
- Apoyo a las Redes de Organismos Territoriales.

En el cuadro inserto a continuación se pone en relación el programa y los problemas de la Pyme española.

Programas para solventar los problemas de las Pymes

Principal Programa	Problemas / Objetivos
- Cooperación Empresarial	- Dimensión
- Información	- Gestión
- Apoyo al Producto Industrial	- Penetración en el Mercado
- Apoyo a la Financiación	- Marco financiero no limitado de la iniciativa empresarial
- Apoyo a las Redes Territoriales de servicio a las Pymes	- Asimilación de servicios

Fuente: Ayudas para crear y desarrollar nuevas empresas.

Dentro de estos programas queremos destacar, por las razones ya expuestas anteriormente, los nuevos sistemas de apoyo financiero a las pymes. La Iniciativa PYME al Desarrollo Industrial propugna el desarrollo de una política financiera similar a la realizada en otros países de nuestro entorno, pretendiendo contribuir a la solución de las dificultades de financiación clásicas de las pymes, actuando sobre tres aspectos no atendidos suficientemente por el sistema financiero:

2.1.1. El préstamo con aval para inversiones

Facilita la financiación de inversiones a las pymes más pequeñas y con dificultades para la aportación de garantías. La articulación de este tipo de financiación se hace posible mediante las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR). Las SCG tienen una clientela formada básicamente por pequeñas empresas, como lo pone de manifiesto que su aval medio no supera la cifra de 42.000 euros.

2.1.2. La refinanciación del circulante

Pretende ajustar la estructura financiera según plazos a la capacidad de generación de fondos. Tiene como objetivo facilitar el acceso a una financiación a largo plazo del pasivo exigible que actualmente se está financiando a corto plazo. Mediante este mecanismo se acude a la consolidación de deudas, sin que se modifique el total del endeudamiento pero procediéndose a una reducción de las deudas a corto con incremento del endeudamiento a largo plazo. E incluso permitiéndose así una mejoría del Fondo de Rotación. Normalmente es el Instituto de Crédito Oficial (ICO) quién aporta esta financiación a través de entidades de crédito y con el aval de las SGR.

2.1.3. Los préstamos participativos

Permiten apoyar la capitalización de las pymes sin afectar la capacidad de decisión del empresario, ni tampoco el control de su empresa. La principal

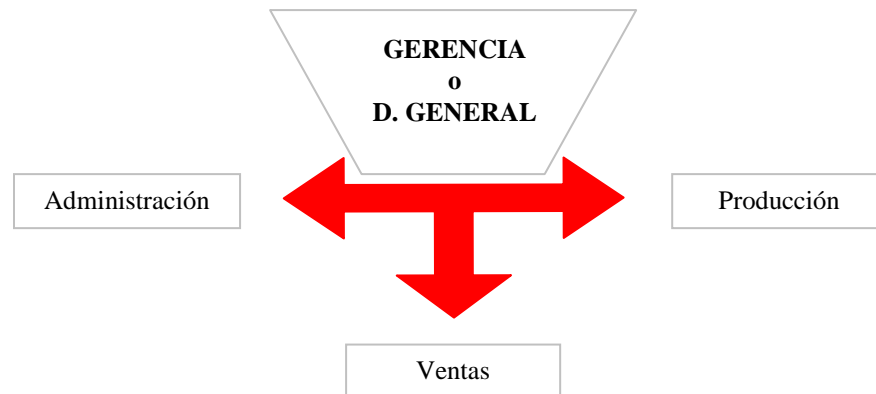
característica de esta financiación es la subordinación del pago del interés pactado en el préstamo, a que se den determinadas circunstancias, la más importante de las cuales suele ser la obtención de beneficio. Los préstamos participativos se consideran como fondos propios, lo que permite a la empresa compatibilizarlos con otras formas de endeudamiento, sin comprometer la capacidad para ofrecer garantías. Son asimilables a las obligaciones subordinadas; se diferencian del capital riesgo en que el prestamista no interviene en las decisiones ni en la gestión de la compañía. Se trata de una financiación a largo plazo, generalmente no inferior a seis años ni superior veinte. Dentro de la Unión Europea, ha sido en Francia, Alemania y Holanda, en donde mayor desarrollo han tenido los préstamos subordinados o participativos en el ámbito de las pymes. En España con la implantación de este programa financiero, se trata de promover la creación de Sociedades de Préstamos Participativos, en las que intervengan entidades financieras regionales, corporaciones locales y grandes empresas, a título de accionistas. Estas Sociedades intermediarían fondos procedentes del ICO, de Cajas de Ahorro y de otras entidades financieras.

2.2. La dimensión de las Pymes en España. Su organigrama y la relación con el tamaño. Estructura y contenido de las diferentes áreas de actividad

La importancia prestada tradicionalmente por las Administraciones públicas a las pymes, en gran parte tiene su origen en el hecho de que en España una de cada tres nuevos puestos de trabajo están siendo creados por las pequeñas y medianas empresas. Habitualmente se considera que la rápida e inmediata toma de decisiones que tiene lugar en las pymes, es un factor coadyuvante en la creación de nuevos puestos de trabajo. Obviamente esta flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones está materialmente soportada por una estructura organizativa habitualmente muy liviana siendo relativamente frecuente la polivalencia en el desempeño de funciones. El empresario, creador de la pyme encarna la figura tradicional del "patrón", y sobre él gira y se desarrolla toda la actividad empresarial. Es a quién corresponde la toma de decisiones, que en la mayoría de

los casos no tiene que compartir con ningún otro componente del equipo, dejando al margen el cumplimiento de los requisitos legales de obligada observancia en función de la forma jurídica adoptado por la empresa.

La tendencia a la simplificación en su estructura determina un modelo de organigrama muy sencillo como puede ser el reflejado a continuación:



- ***Gerencia o Dirección General***

Habitualmente esta función está desempeñada por el empresario fundador de la empresa. Cuando ésta toma la forma jurídica de sociedad, el Gerente suele ser el Presidente de la empresa.

La principal función de la Gerencia es la de coordinación de las diferentes áreas de actividad, sin olvidar la labor de planificación y control. Sobre la Gerencia recae también la responsabilidad de la toma de decisiones y no sólo aquellas que tienen relación directa con la proyección y planificación de la empresa.

No es infrecuente que el Gerente se reserve determinadas funciones que corresponden a otras áreas jerárquicamente subordinadas a él, como puede ser la negociación con las entidades de crédito o las relaciones comerciales de determinados clientes, e incluso la selección y contratación de nuevos empleados.

• **Administración**

En las pequeñas y medianas empresas esta área o departamento es frecuente se transforme en una especie de "cajón de sastre", en el que tienen cabida aquellas tareas que no tienen justo acomodo en el resto de las áreas de la empresa.

A título meramente orientativo cabe relacionar las siguientes funciones como las más frecuentemente incluidas en este área:

- Administración de personal.
- Contabilidad.
- Tesorería. Planificación.
- Relaciones con entidades de crédito.
- Relaciones con las Administraciones Públicas.
- Asuntos generales.
- Relación con clientes y proveedores. Cobros y pagos.
- Compras.

• **Ventas**

Engloba toda la actividad comercial y de marketing. Como funciones típicas podemos relacionar las siguientes:

- Estudio de mercado.
- Publicidad y propaganda.
- Relaciones públicas.
- Relaciones con clientes.
- Estudio créditos de clientes.
- Planificación comercial.

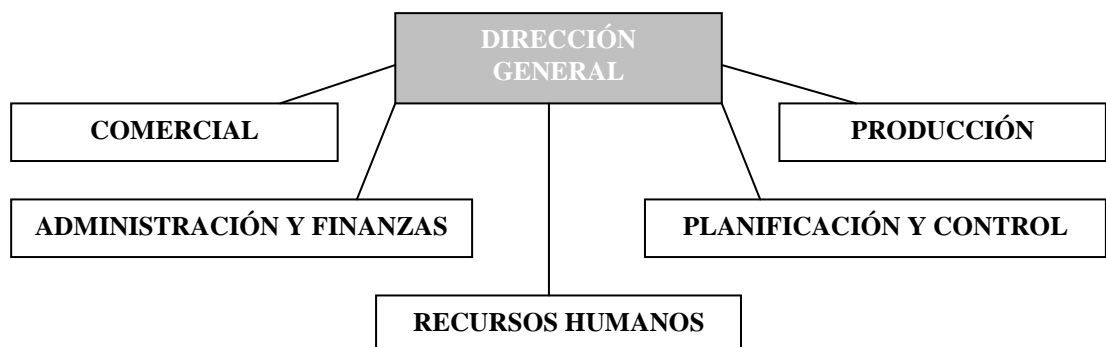
• *Producción*

Tal denominación corresponde a empresas industriales y de servicios, aunque en algunos casos la denominación empleada para designar esta área puede ser la de Departamento Técnico. Las principales labores desarrolladas pueden ser:

- Planificación y control de la producción.
- Logística.
- Estudio y mejora de procesos.
- Evaluación de nuevas inversiones. Viabilidad.
- Estudio de rendimientos.
- Análisis de las tendencias del mercado.

En relación con las compras, atribuidas en nuestro caso al Departamento de Administración, cabe indicar no existe unanimidad en cuanto a su ubicación. Algunas empresas las incluyen dentro del Departamento de Producción, y no es tampoco extraño asignarlas al Departamento de Ventas. Es el objeto social e incluso el perfil y formación del personal al frente de los diferentes Departamentos factores que deciden la adscripción de las mismas en una u otra área.

A medida que la empresa va aumentando en tamaño y, sobre todo, a medida que se hace más compleja, el anterior organigrama, que podríamos calificar como primario o básico, experimenta modificaciones para dar paso a un segundo modelo, también observable en las pymes y que responde al siguiente formato:



Como puede observarse no sólo ha cambiado el número de áreas o departamentos, que pasa de tres a cinco. Incluso algunas denominaciones han experimentado modificaciones.

Los principales comentarios que este nuevo modelo de organigrama para las pymes nos merece, son las siguientes:

El área de personal pasa a ser independiente del de Administración para dar lugar al Departamento de Recursos Humanos. Por su parte el que antes era de Administración queda ahora concretado en la función económico-financiera de la empresa bajo la denominación de Administración y Finanzas.

También cabe destacar el nacimiento de un nuevo área, el de Planificación y Control que recibe algunas de las tareas hasta entonces encomendadas a otros departamentos y que completa su cometido con otras nuevas funciones. La relación de sus principales trabajos podría ser la siguiente:

- Planificación empresarial a corto y largo plazo.
- Estudio de las tendencias del mercado.
- Proyecciones financieras.
- Control económico. Rendimientos.
- Contabilidad analítica o de costes.
- Nuevas inversiones. Su viabilidad.
- Nuevos proyectos.

2.3. Las Pymes: costes de actividad. La dotación de personal. Estimación de la evolución de los costes de actividad en un horizonte temporal predeterminado

Se inserta tabla de resultados de la pregunta incluida en el Cuestionario al que se hacía referencia al principio del presente trabajo, y que está relacionada con el número de trabajadores que constituye la plantilla de la empresa pyme.

La pregunta contempla una plantilla media con un número mínimo de dos hasta un máximo de quince trabajadores. Del total de las 158 empresas encuestadas, el mayor porcentaje de respuestas corresponde a una plantilla de 5 personas, concretamente 26 respuestas lo que representa el 16,50. Las respuestas registradas para las plantillas de cinco y seis personas, representa un total del 29,80% del total de las empresas encuestadas.

Utilizando como valor más representativo el de cinco personas como plantilla media, la estimación de los costes anuales de actividad de la plantilla de la empresa, sería:

Suelo medio anual/persona	17.000	Euros
Seguridad Social a cargo de la empresa 32% (1).....	<u>5.440</u>	
Coste anual / persona	22.440	

(1). Incluye contingencias comunes, desempleo, fondo de garantía salarial, formación profesional, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Evolución del coste anual de la plantilla de cinco personas:

Año base.....	112.200,00	Euros
Año 1	114.444,00	
Año 2.....	116.732,88	
Año 3	119.067,54	
Año 4	121.448,89	
Año 5	123.877,87	

Fuente: Elaboración propia

Es decir, que utilizando como valor anual de estalación un 2% acumulativo, en base a un IPC estimado de igual cuantía, resulta un incremento en el coste de empresa de la plantilla de 8.311,89 Euros representando un aumento del año 5 al año base del 10,40%. El coste medio por persona pasa de 22.440 a 24.775,57 Euros.

Considerando como número de días de actividad por año 220 excluidos vacaciones y festivos, a razón de ocho horas por día, el resultado del coste para la empresa por hora trabajada, y su evolución sobre las premisas establecidas anteriormente queda reflejado en el cuadro inserto a continuación:

<i>Coste / empresa por hora trabajada en euros</i>	
Año base.....	12,75
Año 1.....	13,01
Año 2.....	13,27
Año 3.....	13,53
Año 4.....	13,80
Año 5.....	14,08

Fuente: Encuesta elaboración propia

3. EL OUTSOURCING EN LAS PYMES ESPAÑOLAS

Una vez revisadas las principales características de la actual situación de las pymes desde el punto de vista organizacional, pasamos a continuación al análisis de la alternativa que a las mismas se le ofrece mediante la utilización de los servicios externos prestados por compañías de outsourcing para el desarrollo de determinadas funciones empresariales.

A tal fin estudiaremos las funciones que podrían ser subcontratadas y aquellas para las que, en principio, su subcontratación no es tan aconsejable; también las principales razones que aconsejan la utilización del outsource. Seguiremos la bibliografía disponible, principalmente las obras publicadas por J. Brian Heywood y Brian Rothery – Ian Robertson.

3.1. Análisis de las funciones empresariales con vistas a su posible contratación externa

3.1.1. Servicios tradicionales

Veamos el ejemplo de una empresa editorial. No hay duda de que puede subcontratar todo el trabajo rutinario como puede ser el de edición, arte y diseño, impresión, encuadernación y entrega. Independientemente, por supuesto, el texto de los autores.

El editor no va a subcontratar sus ventajas competitivas. Estas son la evaluación del original y la edición de los manuscritos, el trato con los autores, la evaluación estratégica del mercado y la selección de los productos y, tal vez, la misma comercialización, aunque incluso ésta última en algunos casos y con cierta frecuencia está siendo subcontratada.

La enorme carga de manufactura, la impresión, es subcontratada, lo que permite al editor disponer de un tiempo y una energía necesaria para concentrarse en sus ventajas competitivas: trato con los autores y encargarse de los mercados.

Existen varias funciones que tradicionalmente han sido subcontratadas durante generaciones. Entre ellas se encuentra la contabilidad, especialmente la auditoría, los servicios legales, transporte, publicidad y propaganda, etc. En los últimos tiempos, a estas funciones se han unido las de seguridad, mantenimiento y limpieza, relaciones públicas, cafetería, comunicación electrónica, servicios de correos.

Las funciones que tradicionalmente se han contratado pueden resumirse de la siguiente forma:

- suministro de materiales y componentes
- servicios generales (servicios de comedor, paisaje, seguridad)
- tecnología informática
- capacitación y consultoría.

3.1.2. Nuevas oportunidades

En el ámbito actual, en el que cada vez más se están subcontratando procesos completos que antes se realizaban internamente, el grado de subcontratación puede explicarse en los siguientes términos:

- los servicios tradicionales
- servicios actuales y nuevos
- ventajas competitivas
- proyectos, como nuevos desarrollos y cursos a seguir.

Los servicios tradicionales se mencionan en la anterior relación. Los servicios actuales y nuevos son procesos de negocios completos que pueden incluir

administración y procesos informáticos, administración de instalaciones que cubren edificios como una amplia gama de servicios relacionados, desarrollo de nuevos productos, diseño e investigación y desarrollo.

La administración de proyectos es ideal para la subcontratación y es un área de grandes oportunidades para proveedores de outsource, especialmente para los consultores. Estos proyectos pueden abarcar una amplia gama que va desde la construcción hasta la implementación de nuevos sistemas.

3.1.3. Las actividades de los proveedores

La diversidad de las actividades de los proveedores de outsource (subcontratistas) demuestra que se está dando un fenómeno entre los fabricantes y sus proveedores: cada vez es mayor el trabajo que se está confiando y menor el número de proveedores al que se encarga dicho trabajo. Por ejemplo, los proveedores de servicios de edificios se están haciendo cargo de una más amplia gama de servicios desde seguridad hasta el manejo del servicio de correos, y las compañías de servicios de comedor se están expandiendo de los servicios de cocina hasta los de paisaje. En definitiva, cada vez aparecen compañías de servicios con un catálogo de servicios ofrecidos a sus clientes que abarca una más amplia gama de prestaciones.

El primer impulsor de este proceso de expansión son los proveedores suficientemente inteligentes para ver las oportunidades y que se dan cuenta que no pueden permanecer estáticos en un mundo donde los negocios están evolucionando y rediseñándose a si mismos.

3.1.4. Experiencia en nichos

La empresa debe hacer sólo aquello para lo que está más capacitada, más dotada, y subcontratar lo demás, de manera que tal vez la descripción más sencilla de la

habilidad central que no debe pasar a las fuentes externas es aquello que uno hace mejor, y que también necesita conservarse como ventaja competitiva. Ésta es una de las razones del valor de los mercados nicho de hoy en día, cuya existencia tal vez se debe más al talento experto en nichos que a la demanda del nicho. De hecho, el talento experto en nichos es la clave de las empresas con éxito de hoy en día en el extremo más pequeño de la escala, como lo demuestran los mercados sanos que continúan inclinándose por consultores en nichos.

En los casos en que el talento experto en nichos es el tesoro para las empresas muy pequeñas, éste constituye la actividad especializada que forma la principal plataforma de crecimiento para los nuevos proveedores de administración de instalaciones, siendo antes las plataformas principales, la informática, los servicios de comedor, la administración de inmuebles y la seguridad.

3.1.5. El nacimiento de nuevos proveedores especialistas

Una de las principales áreas de la empresa que normalmente se prestaba escasamente a la subcontratación era la de contabilidad. La compañía Andersen Consulting y su política de prestación de servicios a sus clientes es un claro ejemplo de la magnitud del cambio experimentado en este campo, puesto que ahora está administrando departamento de operaciones para sus clientes, y es un claro ejemplo de la amenaza del moderno mercado del aoutsource para los contadores tradicionales.

¿Qué es lo que ha ocurrido con los contadores?. En primer lugar dejaron escapar del campo de su responsabilidad la informática, y permitieron el surgimiento de toda una profesión de técnicos de informática. Cuando se hicieron con los necesarios conocimientos informáticos para el desempeño del nuevo enfoque de su profesión, ya se les había escapado dentro de su campo de acción la revolución de la calidad y ahora está ocurriendo algo similar con el tema de la revolución ambiental. La verdadera magnitud de lo que han perdido lo demuestra el hecho

de que tanto las normas de calidad como de administración ambiental actualmente están sujetas a auditoria, pero dicha auditoria está confiada y está en manos de ingenieros. La última práctica del desarrollo de normas de administración general y la documentación genérica relacionada, pondrán a prueba la razón misma de la existencia de los contadores.

Otro ejemplo que podemos ver es el de los abogados. Tuvieron muchas oportunidades para ayudar a las compañías a desarrollar sistemas de control que permitiera el cumplimiento de las normas establecidas sobre el medio ambiente. Pero dejaron todo este campo a los esforzados consultores que no estaban del todo familiarizados con este difícil terreno, para que desarrollaran un nuevo mercado nicho.

Las compañías de publicidad y los consultores de relaciones públicas son otros ejemplos de cuanto venimos exponiendo. Parece no darse cuenta de la creciente cantidad de textos técnicos que es elaborada por sus clientes, en particular los fabricantes. Este campo está pidiendo ser subcontratado a agencias de publicidad y relaciones públicas, que ya estaban proporcionando productos y servicios relacionados; sin embargo, se conservó como una función interna o se fue a nuevos especialistas quienes vieron el nicho y aprovecharon la oportunidad. Los periodistas "freeland" ordinarios también dejaron ir este enorme mercado de las publicaciones técnicas, prefiriendo competir entre sí en un mercado general sobre ofertado.

3.1.6. Funciones para las empresas que están más dispuestas a subcontratar

Tiene una importancia estratégica indudable para los potenciales proveedores del outsource, el análisis de los diferentes estudios efectuados acerca de las clases de operaciones que las compañías están más dispuestas a subcontratar. En general cabe concluir que las operaciones más susceptible de subcontratación son

aquellas actividades que califican como comunes y no exclusivas de sus propias organizaciones.

Estas operaciones podemos resumirlas de acuerdo con la siguiente clasificación:

- aquellas que hacen uso intensivo de recursos: gastos corriente o inversión de capital.
- áreas relativamente independientes.
- servicios especializados y otros servicios de apoyo.
- aquéllas con patrones de trabajo fluctuante en cargas y rendimientos.
- aquéllas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar,
- capacitar y retener al personal.
- aquéllas con una tecnología rápidamente cambiante, que requiere una gran inversión.

3.1.7. Funciones para las que las empresas están menos predispuestas a subcontratar

El hecho de que se relacionen a continuación no es óbice para que alguna de ellas pueda haber sido subcontratada por alguna empresa en alguna situación concreta.

- administración de planificación estratégica
- administración de finanzas
- administración de la consultaría gerencial
- control de proveedores
- administración de calidad y administración ambiental
- la supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:
- responsabilidad del producto
 - publicidad engañosa
 - calidad

- regulaciones ambientales
- higiene y seguridad del personal
- seguridad pública
- seguridad del producto/servicio

Es interesante contrastar la anterior lista con el resultado de la Encuesta realizada y que se comenta a lo largo del presente trabajo.

Una fórmula sencilla de examinar la decisión puede observarse en la siguiente tabla:

<u>Valor / naturaleza</u>	<u>Decisión</u>
Estratégica	Conservar internamente
Altamente rentable	Conservar internamente
Rutina / de apoyo	Subcontratar

La Compañía IBM en Europa preparó su propia lista de funciones que no está dispuesta a subcontratar, menos nutrida que la de otras compañías debido a que IBM está dispuesta a subcontratar más funciones que las de cualquier otra empresa. Esta lista es:

- proporcionan administración y dirección
- mantienen competencia y control
- distinguir a IBM de sus competidores
- mantienen la singularidad de IBM

3.1.8. Resumen

Uno de los primeros pasos para la posible contratación por las pymes del outsourcing, y quizá el más importante, consiste en seleccionar las funciones que podrían ser subcontratadas. Es necesario, por lo tanto, disponer de una lista de los

criterios para decidir cuáles son las áreas probables para la subcontratación y cuáles no. Los planteamientos que aquí se hacen son muy directos y por ello pocos tendrán dificultad en determinar dentro de una empresa aquellos procesos que:

- hacen uso intensivo de recursos
- están en áreas relativamente independientes
- usan servicios especializados y de apoyo
- tiene patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimientos
- están sujetos a un mercado rápidamente cambiante, en donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal, y donde existe una tecnología rápidamente cambiante que requiere grandes inversiones

Tampoco será difícil determinar aquellos procesos que son comunes y no exclusivos de su propia organización.

Por otra parte, se pueden establecer los procesos que no se prestan para la subcontratación, examinando aquellos que implican:

- estrategia
- finanzas corporativas
- control de proveedores
- calidad
- normas ambientales
- seguridad
- la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios
- la provisión de administración y dirección
- el mantenimiento de la competencia y el control
- la diferenciación con respecto a los competidores
- el mantenimiento de la propia identidad.

3.2. Principales razones para acudir al outsourcing

La principal tarea, o una de las principales tareas de aquella organización que trata de iniciar un proyecto de outsourcing, consiste en determinar que es lo que realmente espera obtener del acuerdo con el eventual proveedor de dicho servicio.

La mayor parte de los directivos de las empresas son concedores de las tres razones básicas propuestas a tal efecto:

- El deseo de concentrarse en actividades centrales productivas relacionadas con el objeto social
- La necesidad de mejorar los servicios.
- La necesidad, a menudo urgente, de reducir los costes
- La conveniencia de transformar costes fijos en costes variables, punto éste relacionado con el anterior.

3.2.1. Definición del servicio a contratar

Todos los primeros contactos con los proveedores de servicios se concentran en estos tres puntos, y por ello, reciben poca atención a no ser que el cliente potencial los explique a los proveedores de forma convincente.

Bastante antes de enviar cualquier comunicación a los proveedores potenciales del servicio, la empresa cliente debe determinar lo que realmente desea alcanzar y conseguir que los usuarios y responsables de la función a externizar la documenten adecuadamente.

Realmente es beneficioso que los negociadores por parte de la empresa cliente estén absolutamente seguros de las principales razones para considerar el outsourcing. Si, por ejemplo, la razón clave es la de convertir el servicio en algo que se adapte mejor a las necesidades actuales y futuras percibidas de los usuarios, entonces los negociadores deben ser conscientes de que lo primordial es

un servicio mejorado con valor añadido, lo que puede significar que el factor coste sea significativamente menos importante. Podemos imaginar que la comodidad de saber que el recorte de costes no es el objetivo prioritario puede dar como resultado, la oportunidad de que el proveedor del servicio maximice la competitividad del cliente. Dicha oportunidad sin duda se perdería si el proveedor tuviera alguna duda sobre los objetivos principales del cliente, dudas que en el outsourcing surgen automáticamente porque cualquier proveedor de servicio experimentado tendrá numerosas historias que relatar sobre clientes potenciales cuyo objetivo decían era la mejora del servicio y después elegían al proveedor que presentaba el coste más reducido, sin tomar en cuenta la calidad del servicio. En una situación de oferta competitiva, el proveedor suele comenzar buscando modos de mantener los costes lo más reducidos posible.

Es aconsejable enfatizar la necesidad de un servicio mejorado sin que ello influya en la conveniencia de maximizar el ahorro de costes. Puede alcanzarse un equilibrio determinando claramente que, en el caso de que dos proveedores presentaran propuestas de servicio igualmente atractivas, el coste sólo desempeñaría una parte en la decisión. Todos son aspectos muy obvios lo que no impide que frecuentemente la empresa cliente no logre comunicar claramente las razones verdaderas para el outsourcing a los proveedores con los que se intenta establecer la correspondiente contratación del servicio.

Los proveedores de servicios de outsourcing indican continuamente que su único objetivo es añadir valor utilizando la última tecnología para mejorar drásticamente el servicio de cada cliente. Sin embargo, para la gran mayoría de los proveedores que actúan en el campo de la informática y de las finanzas, en muchas ocasiones pueden desarrollar el trabajo encomendado por sus nuevos clientes sin tener que efectuar cambios significativos, lo que constituye una opción muy atractiva. Éste será el caso en el que el proveedor tratará de encontrar los recursos especializados, materiales y personales, para llevar a cabo mejoras

para otros clientes y donde se atisba la oportunidad de compartir el servicio del nuevo cliente con el servicio proporcionado a clientes existentes.

Si el cliente lo que busca, como razón clave, es la reducción del coste, lógicamente querrá limitar la duración del contrato de outsourcing. Ello debe quedar claramente estipulado en el contrato desde el primer momento. De hecho, el modo más justo en el que el cliente puede tratar con este tipo de acuerdo es proporcionando una descripción completa de la función que va a someterse al outsourcing, incluyendo los costes actuales, a un máximo de tres proveedores del servicio y ver cual de ellos realiza la mejor oferta. El cliente inteligente habrá realizado alguna consulta preliminar para establecer una especie de preselección de proveedores potenciales del servicio. También es aconsejable pedir a los potenciales proveedores permiso para establecer algún tipo de contacto con sus clientes.

3.2.2. Cómo encontrar al proveedor de servicios de outsourcing adecuado

Es esencial diseñar un perfil del proveedor ideal antes de iniciar contacto con alguno. Habrá que definir qué tipo y gama de destrezas especializadas son necesarias y en qué cantidad. ¿Es necesario que conozcan el tipo de negocio en el que está encuadrada la actividad del cliente?.

Para la mayoría de las empresas del sector privado es cuestión de averiguar quiénes son los proveedores más adecuados y, así, dirigirse a uno o más. Es relativamente fácil encontrar importantes proveedores de servicios. Mediante Internet se pueden encontrar un mayor número de proveedores potenciales de los necesarios. Antes de entrar en contacto con un proveedor de servicios es recomendable obtener toda la información posible sobre la compañía que se pueda comparar con su perfil ideal. Esto ocupará un poco más de tiempo, pero la información necesaria para acotar la búsqueda probablemente pueda encontrarse en Internet. A menudo, las páginas web de los proveedores contienen fragmentos

de los artículos en los que figuran declaraciones relacionadas con las áreas en las que están especializados y, en mayor número, historias de algunos casos.

Por lo tanto, de esta forma es posible aislar un número significativo de proveedores de servicios. Esto es inevitable, pues la mayoría de los proveedores afirmar tener experiencia en una amplia gama de actividades.

3.2.3. *Hablar con clientes existentes*

Establecer contactos con clientes existentes del proveedor es el mejor modo de obtener información sobre la idoneidad a corto y medio plazo del proveedor potencial. Es necesario solicitar y obtener del potencial proveedor autorización para establecer contacto con al menos, uno de sus actuales clientes del servicio que intentamos contratar. A los proveedores de servicio no les gusta verse obligados a realizar dichas presentaciones puesto que no todos los clientes se sienten satisfechos con el servicio recibido, y también existe la preocupación de saber cuál será el número de veces que el cliente potencial pueda molestar incluso al cliente más satisfecho.

Alguna de las preguntas que procedería hacer a los clientes existentes de los potenciales proveedores podrían ser: ¿El proveedor ha cumplido sus promesas y satisfecho las expectativas? ¿Qué cambiaría si tuviera que hacerlo otra vez?. Responder a este tipo de preguntas no implica necesariamente criticismo, por lo que la entrevista parte de un comienzo agradable y el cliente potencial tiene la oportunidad de averiguar mucho más sobre los resultados reales del proveedor.

Será especialmente importante elaborar preguntas dirigidas a la carga de trabajo actual del proveedor. Éste puede haber ocultado al cliente potencial que ha obtenido algunos nuevos contratos importantes, que comenzarán en un breve plazo de tiempo, pero esta información probablemente se filtre a los directivos internos del cliente existente gracias a contactos con el proveedor.

3.2.4. Aspectos del personal. Información al personal sobre el outsourcing potencial

Obviamente es imprescindible informar, pero en el momento adecuado, al personal del cliente potencial la contratación con la empresa proveedor de una determinada función o actividad.

La pregunta a formularnos es: ¿Cuándo debería informarse al personal sobre el outsourcing potencial?. La respuesta habitual a esta pregunta es comunicar la noticia lo antes posible. Pero el proceso de someter al outsourcing funciones secundarias, por ejemplo, como la informática y las finanzas, puede ocupar mucho tiempo. Estadísticamente se sabe que el tiempo que transcurre entre el momento de considerar esta posibilidad como una opción y el momento de la firma del correspondiente contrato puede ser de uno a dos años, situándose la media en los seis meses.

La contratación de algunos outsourcing implica una modificación de las plantillas, tanto en el número de empleados como en la calificación laboral de sus componentes. Cuando consideramos como factor determinante de dicha contratación la reducción de costes es evidente que muchas veces dicha reducción se consigue mediante la reducción de plantilla. Aunque puede ser moralmente correcto que una organización informe a sus empleados sobre cambios importantes de estilo de vida tan pronto como sea consciente de ellos, esto debe sopesarse con la incertidumbre y la insatisfacción que un periodo de espera prolongado creará en la mente del empleado medio afectado.

En líneas generales, cabe aconsejar que en tanto la elección del proveedor adecuado a las funciones a contratar, no hay sido elegido no es conveniente informar plenamente a la plantilla. Pero una vez que el proveedor sea conocido, sus directivos deben ser presentados a la plantilla del cliente para despejar cualquier temor lo antes posible.

A veces se considera necesario que los consultores del proveedor visiten las instalaciones del cliente para llevar a cabo parte del trabajo básico en el proceso del outsourcing. La presencia de los consultores de un proveedor de servicios en las instalaciones del cliente podría disfrazarse, en primer lugar, como una labor normal de consultoría, pero si el tiempo de dicha acción se prolongase será aconsejable que esas reuniones se celebren en un lugar distinto al domicilio del cliente.

Desde el momento en que el outsourcing se convierte en una opción elegida, el cliente debería comenzar inmediatamente a trabajar en los detalles necesarios para informar al personal y llevar a cabo una transición poco o nada conflictiva. Recordemos, a estos efectos, que el personal, directa o indirectamente, va a resultar afectado mediante la amortización de determinados puestos de trabajo y/o mediante la reconversión de otros empleados.

Es extremadamente importante no sólo informar a los empleados, sino tratarlos y ayudarlos hasta un punto que probablemente antes no se ha creído necesario. Es muy importante proporcionar asistencia de primer grado a cualquier empleado que deba ser despedido. Esta asistencia debe no sólo debe descansar en la cuantificación de la correspondiente indemnización económica, sino también en la prestación de la máxima colaboración para la recolocación en empresas afines, sin olvidar el necesario apoyo moral.

Aún ignorando las razones morales de tratar bien a los empleados, es esencial, que se vea que representa un motivo de preocupación tanto porque las personas que son transferidas al proveedor pueden juzgar su tratamiento futuro en función de lo que ven y escuchan durante este tiempo, como porque algunos de los que son despedidos pueden tener que trabajar durante este periodo de transición con un contrato temporal de colaboración o sobre una base de incentivos.

Dada la tensión que los empleados van a experimentar, es aconsejable al menos considerar los siguientes pasos y acciones:

- El cliente debería destacar su propia estrategia desde el momento en que el outsourcing se convierta en la opción preferida.
- El cliente y el proveedor deben acordar una estrategia para tratar con la plantilla, especialmente con aquella que resulte afectada.
- Es importante que el proveedor se reúna con la dirección de RRHH del cliente para comprender los aspectos que deberán tratarse rápidamente con respecto al pliego de condiciones, de las personas, la implicación de los sindicatos, etc.
- Tan pronto como se realice el primer anuncio e información, deben proporcionarse fechas fijas a cada empleado afectado referente al momento en que recibirán oportunidades individuales.
- El periodo que sigue inmediatamente al anuncio será un periodo incómodo a los empleados, y es probable que cada persona transferida o despedida quiera dirigir sus preguntas a su director, si bien a medida que transcurre el tiempo se encuentran más interesados en hablar con sus futuros empresarios. Con el fin de responder a las preguntas de los empleados, para la satisfacción de todos los implicados será conveniente que los representantes del proveedor sean conscientes de la información confidencial.
- Ante la inquietud emocional que probablemente se producirá a corto plazo, ambas partes deberán mostrarse disponibles cuando sea necesario, y presentar toda la información posible por escrito con el fin de que no surjan problemas innecesarios. Tras el anuncio de un outsourcing inminente, normalmente comienzan a propagarse rumores de que a corto plazo será necesario una reubicación. Sería aconsejable hacer frente a cualquier preocupación en dicho sentido constatando por escrito las intenciones de la empresa con respecto a la reubicación.

- La mayoría de los grandes proveedores de servicios indican que ven su contacto inicial con los empleados a transferir con tal preocupación que recurren a especialistas en recursos humanos bien formados y con experiencia en estas primeras entrevistas. Al cliente se le debería recomendar que obtuviera una indicación de lo que el proveedor va a hacer exactamente en esta área.
- Conviene que cuanto antes el proveedor concrete e informe de sus condiciones de contratación laboral a los empleados a transferir. La experiencia muestra que, cuanto antes se elimine esta área de incertidumbre, mejor será la reacción de los empleados. Otro tanto cabe decir por parte de la empresa cliente respecto a las condiciones económicas y de todo tipo que piensa aplicar a la rescisión de las relaciones laborales con los empleados afectados por despido. Los directivos del cliente deben ser conscientes de que posiblemente sean culpados de todos los problemas que e produzcan antes de que la transición se haya completado. Al fin y al cabo, ellos decidieron recurrir al outsourcing.
- En siguientes sesiones el proveedor deseará adentrarse en más detalles respecto al desarrollo de carreras profesionales, políticas de personal, etc. Una vez más, es por el bien del cliente asegurarse de que todas estas acciones tienen lugar.

Los objetivos generales de un proveedor de servicios durante los contactos iniciales debe incluir:

Lograr y comprender los objetivos personales y las aspiraciones de cada individuo, así como la "cultura" de la que provienen, con el fin de minimizar la posibilidad de que estos aspectos se traten de una forma poco apropiada y tengan como resultado una reducción del servicio o de la calidad del servicio.

Crear la impresión de que trasladándose a una nueva organización (cuando así proceda), las destrezas, las experiencias y la pericia de los empleados están más relacionadas con las actividades centrales que antes, de modo que aumentarán en gran medida las oportunidades para el desarrollo y la potenciación de su carrera profesional.

La resolución tan pronto como sea posible de todos los aspectos relacionados con el empleado.

La creación de un ambiente en el que los empleados transferidos se encuentren satisfechos con que el traspaso se vaya a realizar y estén deseosos de que se produzca esta nueva etapa en sus carreras.

Un aspecto importante que se debe recordar es que, a pesar de las buenas intenciones y el apoyo de los directivos principales, el proceso de outsourcing no tendrá éxito si no recibe un apoyo razonable por parte del personal.

No se debe descartar la posibilidad de que los propios empleados de la empresa cliente puedan formular una oferta competitiva del servicio de outsourcing cuando dicha contratación implica una reducción de su plantilla. En este caso debería recibir información anticipada de dicho proyecto, con el fin de compensar la falta de experiencia en la preparación de dichas ofertas competitivas.

3.2.5. Trabajo precontrato

No es corriente que el proveedor sugiera ciertos trabajos a desarrollar previamente a la formalización del contrato de outsourcing propiamente dicho. Y ello a pesar de las ventajas que ello representaría para el proveedor. Por un lado, le permitiría una facturación complementaria en concepto de consultoría, y además minimizaría la posibilidad de que un competidor se introduzca en las instalaciones del cliente durante el desarrollo de las actividades de consultoría

previa incluso si ambas partes, cliente y proveedor, están de acuerdo en ocultar el hecho de que el trabajo está asociado al outsourcing.

Así, en muchos casos, sería adecuado que el cliente no se mostrara de acuerdo con el desarrollo de dicho trabajo de consultoría hasta tanto no haya elegido al proveedor del servicio.

La consultoría precontrato en ocasiones puede justificarse cuando el cliente se muestra cauto y preocupado por los riesgos que le puede implicar. Es estas circunstancias la empresa cliente puede encontrar justificado el gasto adicional que dicha consultoría puede representar.

Si se llega a un acuerdo sobre la consultoría precontrato, ésta debería cubrir:

- La documentación de sistemas existentes con el fin de confirmar el diseño final de los sistemas para los servicios sometidos al outsourcing.
- Una evaluación del riesgo para identificar las principales áreas de fracaso potencial o retraso tanto en la entrega del servicio como en la implementación contemplada de cualquier sistema nuevo.
- La redacción de especificaciones detalladas para que cada función sea transferida y, si se considera importante, un plan detallado de implementación de sistemas.

3.2.6. Factores a tener en cuenta en los proveedores

La experiencia indica que los proveedores de outsourcing con frecuencia no llegan a comprender qué clientes potenciales están buscando cuando comienzan la búsqueda de un proveedor, y en particular no entienden que el cliente probablemente busque cosas diferentes en momentos diferentes de los negociaciones. El cliente, cuando realiza por primera vez una preselección de proveedores potenciales, posiblemente considerará los siguientes factores en orden de prioridad descendente:

1. **Credibilidad** ¿Con qué experiencia cuenta el cliente? ¿Cuál es su número de clientes?
2. **Fiabilidad** ¿El proveedor satisface las necesidades de sus clientes?
3. **Flexibilidad** ¿El proveedor trabaja bajo un solo esquema o es capaz de adaptarse a las nuevas situaciones a corto plazo como para satisfacer nuestras necesidades y ajustarse si nuestra empresa crece sustancialmente o decrece?
4. **Capacidad** ¿El proveedor tiene la dotación informática y otros conocimientos y destrezas que podemos no necesitar de momento, pero que probablemente necesitemos en el futuro?
5. **Ahorros potenciales** ¿Este proveedor podrá ofrecer más o menos ahorros que otros?
6. **Servicio** ¿Cómo es el servicio de este proveedor que disfrutamos en la actualidad en comparación con el que otros podrían ofrecernos?
7. **Capacidad directiva** Si nuestra empresa crece, ¿el proveedor tendrá tiempo, capacidad de dirección, destreza y el deseo de apoyar nuestras necesidades?
8. **Política de personal** ¿Cuál es la política de personal del proveedor y cómo va a afectar a nuestra plantilla?
9. **Destreza de transición** ¿Con qué efectividad han participado en transiciones pasadas con otros clientes? ¿Han cumplido con los tiempos programados, y cuál ha sido el efecto en el personal transferido o dado de baja de la plantilla de la empresa cliente?

10. Pericia y control interno ¿El proveedor se asegurará de que no perderemos la pericia y el control necesarios para mantener y desarrollar nuestro negocio?

En una primera etapa de preselección solo son importantes los aspectos de credibilidad, fiabilidad, flexibilidad y destreza. Pero una vez tomada la decisión de sentarse a la mesa de negociaciones con el proveedor preseleccionado, estos cuatro factores suelen considerarse como seguros, y desempeñan una función menos importante.

La credibilidad, la fiabilidad y las destrezas son factores que el proveedor de servicios posee o no en las cantidades necesarias. Por lo tanto, suele ser suficiente para que el proveedor de servicios comprenda su especial importancia en las primeras etapas de las negociaciones y para ajustar su marketing en función de ella. En cuanto al factor de flexibilidad la mayoría de los clientes tienen su preocupación basada en aspectos tales como:

- No estamos seguros de qué es lo que nos conviene, si que el trabajo se realice en nuestras instalaciones o en otro lugar.
- No estamos seguros de si conviene, durante el periodo de transición, mantener en paralelo el actual sistema y el nuevo método de actividad.
- Es probable que nos convenga mantener plenamente la instalación del sistema actual para el desarrollo de la función y servicio transferido, pero inactivos ante la posibilidad de una crisis en las relaciones con el proveedor del servicio.

Es fundamental que el proveedor muestre la máxima predisposición a aceptar la flexibilidad pedida por el cliente aún cuando, como es lógico, cuanta mayor sea la flexibilidad menor será el beneficio que el proveedor obtenga de esa relación. Con frecuencia la elección final del proveedor depende de que éste muestre su voluntad de ofrecer toda la flexibilidad requerida por el cliente. Si el proveedor de servicios está preparado para ser lo más flexible posible, debería dejar patente

este aspecto ante el cliente potencial en las primeras etapas, que es cuando el cliente se muestra más inseguro y por tanto cuando más necesitado está de dicha flexibilidad.

3.3. Evaluación del rendimiento económico derivado de una mayor dedicación a la gestión productiva

Una parte importante de la capacidad de trabajo del pequeño empresario está ocupada por trabajos administrativos siendo cada día mayores las posibilidades de su contratación con proveedores de outsourcing. La empresa que acuda a este tipo de servicios, permitirá que sus directivos puedan tener un mayor grado de dedicación a actividades propiamente productivas, y con ello revalorizará su rendimiento y aportación al resultado económico de la misma.

A continuación tratamos de cuantificar esa mayor aportación al beneficio de la empresa apoyándonos para ello en las siguientes premisas:

- Productividad de la hora de trabajo administrativo realizada por la empresa: Se estima coincidente básicamente con la hora de facturación del proveedor de outsourcing.
- Estimación del tiempo medio de dedicación por el empresario a tareas administrativas: el 35% de su capacidad de trabajo.
- Precio de la hora facturada por el proveedor: Igual al coste estimado en el punto b-3) Costes de actividad, más un 25% en concepto del beneficio empresarial del proveedor.
- Valoración de la hora de trabajo productivo realizada por el empresario. Se utiliza un valor intermedio en el baremo de precios de los profesionales liberales: 61 euros.
- Número de horas de trabajo por año: 2.400.
- Escalación anual: 2% acumulativo.

Año base:

Revalorización de la hora de dedicación a trabajos productivos:

Valor hora productiva.....	61,00 euros
Coste hora facturada por el proveedor.....	<u>15,94</u>
Mayor importe por hora.....	<u>45,06</u> euros

Por tanto el mayor valor por año del trabajo productivo del empresario podría estimarse en $45,06 \times 1.760 \times 0,35 = 27.757$ euros.

Los valores estimados para los cinco años del estudio serían:

Mayor valor anual del trabajo productivo del empresario (en euros)

Año base.....	27.757
Año 1.....	28.312
Año 2.....	28.878
Año 3.....	29.456
Año 4.....	30.045
Año 5.....	30.646

Fuente: Elaboración propia

3.4. La externalización de los servicios según área de actividad

En diferentes momentos hemos hecho referencia a la encuesta realizada por una empresa de demoscopia entre 158 empresas con una facturación inferior a 3 millones de euros y menos de 20 empleados de plantilla, todas ellas del sector servicio.

En el presente punto vamos a dar a conocer y comentar los resultados de dicha encuesta según las diferentes áreas de actividad.

3.4.1. Área de Recursos Humanos

Éste área ha sido subdividido en seis funciones con los siguientes resultados:

- Elaboración de nóminas mensual del personal: Del total de las 158 empresas encuestadas, 41 han contestado que desarrollan esta actividad con personal propio, lo que representa el 25,90% del total. A la pregunta de si considera factible la externalización de estos servicios 12 han contestado positivamente y 29 negativamente (un 71% aproximadamente). De las 12 respuestas afirmativas, la mitad estima que de dicha externalización del servicio puede derivarse un ahorro para la empresa.
- Confección y liquidación de Seguros Sociales: Del total de las empresas encuestadas ha habido 43 respuestas indicando que efectúan esta actividad con personal propio. Consideran que es factible la contratación externa 9, en tanto que 33 dan una respuesta negativa y 1 no contesta. Respecto a la posibilidad de conseguir algún ahorro con la externalización 5 responden positivamente lo que representa el 55,60%.
- Confección y presentación de altas y bajas de personal: 46 empresas de las encuestadas desarrollan el trabajo con personal de su plantilla; de ellas 11 responden que es factible la contratación externa de este servicio, 34 dan una respuesta negativa y 1 no responde. También en este caso más de la mitad de las respuestas afirmativas considera que de la externalización puede derivarse ahorros para la empresa, de las 11 seis (54,50%).
- Declaraciones y liquidaciones de retenciones por I.R.P.F.: 57 empresas – el 36,10% - realiza estas actividades con su propia plantilla. ; 13 estima posible su externalización, 41 no y 3 no contesta. En relación con la posibilidad de reducción de costes en el caso de contratar con algún proveedor de outsourcing este trabajo, de los 5 hay cinco respuestas afirmativas (38,50%) y 8 negativas.

- Convocatoria, reclutamiento y proceso de selección de personal: En este caso existe una mayoría de empresas de las encuestadas que efectúa esta labor con su propia organización, lo que resulta lógico teniendo en cuenta el tamaño de las empresas encuestadas y el hecho de que en este tipo de empresas es frecuente que el empresario se reserve la función de selección del nuevo personal. Efectivamente son 107 las empresas que utilizan su propia organización para esta labor., lo que representa el 67,70% del total de la encuesta. Consecuentemente de las 107 hay sólo una minoría, 19 empresas, que considera factible la externalización, en tanto que 85 no es partidaria de dicha contratación (el 79,40%) y 3 no contesta. De las 19 empresas que estima posible la contratación externa, 6 consideran factible el ahorro de costes mediante el outsourcing, 11 no y otras dos no contestan.

- Diseño, confección e implantación de sistemas de retribución: Hay 68 respuestas afirmativas es decir empresas que utilizan su propio personal para la implantación de sistemas retributivos, 13 que consideran posibles su externalización (el 19,10%), 52 que opinan en sentido contrario y 3 no contestan. Hay pues mayoría de encuestadas no partidarias de la externalización. De las 13, consideran posible la reducción de costes por la contratación exterior 6, en tanto que 11 no ven posibilidad de reducción y 2 no contestan.

En esta área de Recursos Humanos, salvo en lo que se refiere a la selección de personal algo menos de la mitad de las empresas realizan estos servicios con personal propio, lo que pone de manifiesto que ya son muchas las que acuden a su contratación externa, utilizando los servicios de gestorías, consultorías, agencias, etc. Por otro lado el resultado de la encuesta también pone de manifiesto el mercado potencial que todavía existe en relación con el outsourcing, puesto que no existen excesivas razones para que todavía muchas de las pymes continúen realizando este tipo de trabajo por sus propios medios, al

margen del aspecto de confidencialidad que la política de personal pueda presentar.

3.4.2. Área Económico-Financiera

1. Contabilidad

Está subdividida en seis funciones:

- Contabilidad externa e interna de la empresa: 116 empresas, del total de 158 encuestadas, llevan la contabilidad con sus propios medios, lo que representa el 73,40%. ; 16 estiman que es posible la sustitución de los medios propios por su externalización, 98 no estiman factible dicha contratación externa y 2 no contestan con lo que se totaliza la cifra de 116. Las 98 empresas que actualmente llevan su propia contabilidad y no son partidarias de contratar este trabajo, es decir el 84,50%, están poniendo de manifiesto probablemente el carácter confidencial que siempre se ha considerado tiene la contabilidad y por ello son contrarias a ceder esta parcela de la información a entidades o personas extrañas a la propia organización. Cabe hacer en este sentido una reflexión sobre la diferencia existente entre la información y la ocultación. También es frecuente que incluso dentro de la propia organización de la empresa no todo el personal tenga acceso a la contabilidad, lo que también puede justificar la anterior reflexión. En cualquier caso aunque, en general, la cultura empresarial ha avanzado bastante respecto a la necesidad de mejorar la claridad y transparencia informativa, no hay duda de que todavía queda por recorrer un largo camino para que ese porcentaje del 84,50% se vea sensiblemente reducido. De las 16 que consideran factible la contratación externa, 8, es decir el 50%, piensa se podría conseguir con ello una mejora económica, en tanto 6 no considera posible dicho ahorro y 2 no contestan.

- Contabilidad oficial: En este caso 107 empresas llevan su propia contabilidad oficial, cifra ligeramente inferior a las 116 registradas en el punto anterior. Aunque la diferencia es pequeña cabría concluir que las pymes consideran menos confidencial la contabilidad oficial que la contabilidad externa e interna de la empresa, es decir se establece una clara diferencia entre contabilidad oficial y la contabilidad que frecuentemente se denomina "contabilidad real". Consideran susceptible su externalización 17, mientras que no son partidarias 89 (el 83,20%), y 1 no sabe no contesta. El comentario efectuado anteriormente respecto a la confidencialidad de esta información se vuelve a observar aquí. En el punto anterior éste porcentaje era del 84%. Y por último, de las 17 respuestas positivas, 8 – el 47,10% - considera que se podría observar un ahorro en el coste del servicio externo respecto al servicio con medios propios, 7 no es capaz de apreciar ahorro, y 2 no contestan.
- Contabilidad analítica o de costes: Las empresas que han respondido mantener este servicio con personal propio son 112, el 70,90% del total de la encuesta, porcentaje muy alto que, como en los dos puntos anteriores, pone de manifiesto el carácter confidencial atribuido en general a la información contenida en la contabilidad. De las 112 empresas que mantienen su contabilidad de costes con sus propios medios materiales y humanos, hay 16 que valoran como posible su contratación externa, 94 no son partidarias de su externalización – el 83,90% -, y dos no contestan. Las 16 respuestas afirmativas sobre la posible contratación con proveedores se distribuye de la siguiente forma: 9 consideran posible la obtención de algún ahorro; 5 por el contrario no consideran esta posibilidad de ahorro, y 2 no saben no contestan.
- Confección, preparación y presentación de las cuentas anuales: Sólo 86 realizan esta labor con personal propio, el 54,40% del total encuestado. De las seis funciones en que hemos dividido esta área de Contabilidad, es la que ofrece menor porcentaje respecto a las desarrolladas con personal

propio, por lo que debemos interpretar que es la función que para las empresas encuestadas no tiene carácter confidencial dado que dichas cuentas anuales se ponen a disposición del público mediante su depósito en el Registro Mercantil. De estas 86 empresas que mantienen esta función con medios propios, 15 valoran su posible externalización como viable, 70 como no viable y una no contesta. Dentro de las 15 anteriormente indicadas, 7 piensan que su externalización puede acarrear algún ahorro para la empresa, 6 no ve ahorros y 2 no contestan.

- Control de clientes y proveedores: Las empresas encuestadas que mantienen esta función con personal propio son 130, el 82,30% del total. Consideran 15 que es posible su contratación externa, 113 consideran que no y 2 no contestan. Los datos indicados evidencian el convencimiento de las empresas de la necesidad de mantener dentro de la propia organización esta función por razones no sólo confidenciales dado que la toma las decisiones a tomar en relación con los clientes y proveedores requieren una inmediatez que en la mayoría de los casos dependerán del resultado que el control de movimientos con los mismos ofrezcan.. El desglose las 15 empresas que estiman como susceptible su contratación externa es el siguiente: ocho – el 53,30% - piensan que de ello se podría derivar alguna reducción en los costes de la empresa, cinco no y dos no contestan.
- Control de movimientos bancarios, cuentas corrientes, préstamos y créditos: 129 empresas encuestadas responden positivamente a la pregunta de si desarrollan esta actividad con personal propio, el 81,60%. Sólo 15 responde positivamente a la pregunta de si considera factible su externalización, mientras que 112 responde negativamente – el 86,80% - y 2 no contestan. Como es tónica general en todas las funciones dentro de esta área, el carácter confidencial y la rapidez en la toma de decisiones del empresario, se observa está muy presente a la hora de contestar a estas preguntas del Cuestionario. De las 15 respuestas positivas a la pregunta de

la posible contratación externa, 8 lo hace considerando posible la reducción de costes para la empresa, 5 no estima esta posible reducción y 2 no sabe no contesta.

Como ha quedado de manifiesto al ir comentando cada una de las funciones en que ha sido subdividido el área, una constante en la mente del empresario en el momento de contestar a las preguntas, es el carácter confidencial que, en su opinión, tiene la información contenida en la contabilidad y en las relaciones con clientes y proveedores, circunstancia que inevitablemente afecta a la hora de estimar como susceptibles o no de externalizar dichas funciones. La mayoría de las empresas realizan estas funciones con personal propio, y no están dispuestas fácilmente a acudir a su contratación externa. Es evidente que en parte están en lo cierto, pero quizá no en la dimensión que se pone de manifiesto. Cabe pensar que también en el campo de la Contabilidad es posible que las pymes utilicen en mayor medida su contratación mediante outsourcing. El problema a resolver no es tanto el de la confidencialidad como el de disponer en tiempo real de la información suministrada por la Contabilidad de gestión, problema hoy resuelto mediante la informática distribuida.

3.4.3. Facturación y gestión de cobros

Esta subdividida en cuatro funciones:

- Elaboración de facturas: Un total de 135 empresas lleva esta función con sus propios medios materiales y humanos, lo que representa un alto porcentaje: el 85,40% del total de las empresas encuestadas. De las 135 empresas, 17 estiman como susceptible contratar externamente el servicio, 116 no y 2 no contestan. De las 17 empresas que mantienen su propio servicio, curiosamente 10 valoran la externalización como capaz de aportar algún ahorro, 4 no y 3 no contestan. Aparentemente se produce una contradicción puesto que cabe pensar que lo lógico es que las empresas que mantienen su propia facturación en parte se

debe a que la contratación externa no aporta ningún ahorro en costes. La explicación puede estar basada en que en estas empresas pesa más el factor de confidencialidad que el de reducción de costes.

- Contabilización de facturas: 130 mantienen su propio servicio, es decir el 82,30%. 14 estima susceptible de externalizar el servicio, y de las 14, consideran que podría dicha contratación externa reportar algún ahorro 8, completándose la cifra con 4 que no ven posible ahorro y 2 que no contestan. Las cifras de este segunda función son muy parecidas a las reflejadas en el punto anterior, de aquí que sean válidos prácticamente los mismos comentarios entonces efectuados.
- Contabilización de cobros: En este caso son 132 las empresas que responden afirmativamente a la pregunta de si mantienen esta función mediante personal de su plantilla, lo que representa el 83,50% del total de la encuesta. Las que estiman como susceptible de externalización son 15, y 115 las que por el contrario no ven fácil su contratación externa; 2 no contestan. De las 15, 8 estiman que la contratación puede aportar reducción de costes, 5 no ven esa posible reducción y 2 no contestan. Se mantiene la tónica ya reflejada en las dos anteriores funciones.
- Control, contabilización, seguimiento y gestión de impagados: 128 empresas, el 81% de las empresas preguntadas, llevan su propio control de impagados, porcentaje que necesariamente debe ser alto, al ser esta quizá una de las funciones de la empresa que difícilmente puede ser contratada externamente, al ser las consecuencias económicas y financieras de los impagos de cuenta de la empresa. Cosa distinta es que pueda suprimirse íntegramente el ciclo de cobro, control y seguimiento de los pagos de clientes, al transmitirse los derechos de cobro derivados de las ventas mediante, por ejemplo, el factoring u operaciones financieras similares. De las 128 empresas, sólo 18 aprecia como susceptible de externalización esta función, 108 – el 84.40% - no considera factible la

externa contratación y 2 empresas no contestan. La cifra de 18 se descompone de la siguiente forma: 8 estima como posible la reducción de costes mediante el outsourcing, otras 8 no ve posibilidad de reducción de gastos y 2 no contestan.

Son escasas las empresas que se inclinan por la posible contratación externa de esta función. Cabe únicamente indicar que si bien no es fácil contratar parcialmente alguna de las fases que constituyen el ciclo completo de esta función, si es posible, cuando se está dispuesto financieramente a asumir ese nuevo enfoque, a la externalización completa mediante leasing u operaciones similares. En cuanto a los costes financieros del leasing habría que tomar en cuenta la reducción que la supresión administrativa de la función representaría, para de esta forma determinar la incidencia neta de los posibles mayores costes.

3.4.4. Gestión financiera

Está subdividida en cinco funciones:

- Relación con las entidades financieras: El 88,60% del total de la encuesta, es decir 140 empresas de la muestra de 158, mantiene su propia estructura para el desarrollo de la presente función. Realmente cabe afirmar que en todos los casos son las propias empresas las que deben mantener directamente sus relaciones con las entidades de crédito. Claramente en esta actividad no cabe ningún tipo de actividad, por lo que no podemos conceder excesivo valor, en este caso, al resultado que muestra la encuesta. Hay 15 empresas encuestadas que consideran no es fácil la externalización de dichas relaciones, y 123 que opinan lo contrario, cifra esta última que evidentemente muestra la realidad en cuanto al trato entre las empresas y las entidades de crédito según comentábamos en las anteriores líneas. De las 15 empresas hay 9 - un 60% - que piensa que de la externalización se puede obtener algún ahorro en costes, lo que aparentemente constituye una contradicción dado que lo lógico sería, de

acuerdo con sus convicciones, que esta función la tuviera contratada externamente con el fin de mantener el servicio a un menor coste. 4 considera que no puede obtener reducción en el gasto y 2 no contestan.

- Negociación con bancos y cajas de ahorro: Las cifras registradas en esta función son muy próximas a las comentadas en el anterior punto: 140 mantienen esta función con su propio personal; 17 estiman susceptible su externalización, y 121 opinan lo contrario; de las 17 hay 10 que en su opinión de la contratación mediante outsourcing se podría obtener reducción en el gasto, 4 opinan lo contrario y 3 no contestan.
- Estudio de alternativas de financiación: Es ligeramente menor el número de empresas que mantiene, dentro de su organización, el desarrollo de esta actividad: 134 frente a las 140 de las dos anteriores funciones. Ello parece apuntar a la posible utilización de consultores externos para el estudio y enfoque de diversas posibilidades de financiación empresarial. No obstante el resultado muestra un alto porcentaje, el 84,80%. Solo 16 de ese total de 134 califica como posible su contratación externa – 11,90% - cifra baja si tenemos en cuenta que técnicamente cabe recurrir a consultoría externa según queda anteriormente indicado. Una vez más es posible que sea el factor de confidencialidad el que haya hecho inclinarse por esta respuesta a las empresas consultadas. De las 16, hay 10 que se inclinan por la posibilidad de reducir gastos con la externalización, 4 por lo contrario y 2 no contestan.
- Diseño y elaboración del plan financiero de la empresa: 129 de las empresas a las que se ha solicitado su opinión, es decir un 81.60% mantiene esta actividad dentro de su propia organización. Sólo 13 ve factible su externalización frente a 115 – el 89.10% - que piensa lo contrario. De las 13 hay 8 que, en su opinión, sí se podría obtener ahorro de costes con la externalización de la función, lo que aparentemente da lugar a la contradicción ya comentada; 4 no va posibilidad de obtener

ahorros con la externalización, y 1 no contesta. También respecto a esta función cabe efectuar los comentarios ya recogidos anteriormente.

- Control de clientes y proveedores: Esta función también quedó incluida dentro del Área Económico-Financiera. Contabilidad. Los resultados ahora obtenidos no muestran excesiva desviación respecto a los allí recogidos. Veamos las diferencias observadas. Número de empresas que mantienen la función con sus propios medios: allí 130, ahora 139; empresas que consideran factible la externalización: allí 15, ahora 15; empresas de las 15 que consideran posible el ahorro de costes con el outsourcing: allí 8, ahora 8. Los comentarios entonces efectuados son válidos también en este caso.

Comentario:

Cabe señalar el alto porcentaje de las empresas que utilizan sus propios medios para efectuar esta función, pudiendo atribuir esta función al carácter confidencial de los datos que es necesario utilizar para su desarrollo, característica que es común a todas las funciones del Área Económico-Financiera. También nos llama la atención el hecho de que un alto porcentaje de las empresas que considera factible su externalización opina que de dicha contratación externa se podría derivar ahorro en costes, lo que podría tener justificación si ligamos este aspecto con el de la confidencialidad.

3.4.5. Coste anual de las funciones

Se solicitó a las entidades encuestadas que desarrollan las funciones interesadas con personal propio que estimaran en términos aproximados el coste anual de las mismas.

A continuación se muestra un cuadro resumen con los resultados obtenidos, según tramos:

Área de Recursos Humanos / Personal

Coste anual (en euros)	Número de empresas que han contestado
Menos de 3.000	37
Entre 6.000 y 9.000	18
Más de 9.000	19
Ns/Nc	45
Total	119

Fuente: Encuesta EOI, Outsourcing, 2002.

Área Económico-Financiera. Contabilidad

Coste anual (en euros)	Número de empresas que han contestado
Menos de 3.000	31
Entre 6.000 y 9.000	32
Más de 9.000	28
Ns/Nc	44
Total	135

Fuente: Encuesta EOI, Outsourcing, 2002.

Área Económico-Financiera. Facturación y Gestión de cobros

Coste anual (en euros)	Número de empresas que han contestado
Menos de 3.000	38
Entre 6.000 y 9.000	21
Más de 9.000	29
Ns/Nc	49
Total	137

Fuente: Encuesta EOI, Outsourcing, 2002.

Área Económico-Financiera. Gestión Financiera

Coste anual (en euros)	Número de empresas que han contestado
Menos de 3.000	40
Entre 6.000 y 9.000	22
Más de 9.000	26
Ns/Nc	56
Total	144

Fuente: Encuesta EOI, Outsourcing, 2002.

Comentario:

Hay un número alto, en todos los casos, de empresas que no contestan a la pregunta formulada. En todos los casos, el porcentaje no es inferior al 30%. Salvo en el caso de la función de Contabilidad, el número más alto registrado corresponde al coste inferior a 3.000 euros anuales, es decir unas 500.000 de nuestras antiguas pesetas, cifra muy baja que nos hace pensar que en las pequeñas y medianas empresas en general las funciones estudiadas se desempeñan por algún empleado que solo dedica parte de su capacidad de trabajo al desarrollo de las mismas, compartiéndolas por tanto con alguna otra.

Por regiones, al Centro-Norte corresponde el mayor número de empresas que sitúa su coste en el tramo más alto, es decir por encima de los 9.000 euros para el área de Recursos Humanos, y 6.000 en las demás. A esta región le sigue Cataluña y Levante.

Por actividad, es el sector Comercio, Hostelería, Agencia de viajes y Transportes y comunicaciones el que sitúa el mayor número de empresas en el tramo más alto, seguido de Intermediarios financieros y Seguros.

3.4.6. Ahorro de costes. Reducción de plantilla

En los comentarios a los resultados de la Encuesta sobre las áreas funcionales, hemos visto la opinión de las empresas sobre la posible reducción de costes por externalización de funciones, pero recogíamos solo la opinión de aquellas empresas que previamente habían opinado que era factible la externalización de las funciones. Ahora vamos a comentar las preguntas P.4 y P.5 a del Cuestionario. La primera pide la opinión a todas las empresas, y no sólo a las que consideran posible el outsourcing de las funciones, y la segunda solicita cuantifique el número de empleados en el que considera se podría reducir la plantilla.

Del total de las 158 empresas, 21 – el 13,30% - estiman como posible la reducción de costes por externalización de las funciones estudiadas; 114 no estiman posible dicho ahorro: 72,20%, y 23, el 14,60% no contestan.

De las 21 empresas con respuesta positiva, hay 11 que a pesar de considerar un posible ahorro, para ellas no repercutiría en reducción de ningún empleado de su plantilla. ; una empresa estima la reducción en un empleado; otra en tres, otra en cuatro, otra en nueve y otra en 11.

Las que han contestado que no consideran posible el ahorro mediante la contratación externa de las funciones han sido 114, que representan el 72,15% del total de la muestra. Sus respuestas más frecuentes sobre las razones por las que consideran no es posible el ahorro han sido las siguientes:

- Gasto excesivo / innecesario / más caro: 25 empresas
- Tamaño reducido de la empresa / pocos trabajadores: 20 empresas.
- Prefieren hacerlo internamente / tienen personal dedicado a ello: 17 empresas.
- No es rentable comparando costes: 12 empresas.
- Otras razones: 9 empresas.

La percepción del empresario respecto a la posible reducción de empleados de la plantilla, mediante el outsourcing, realmente es muy reducida como se pone de manifiesto con los resultados antes reflejados.

Las razones en las que se basan las empresas encuestadas para estimar que la externalización no representaría ahorro de costes, básicamente son el gastos excesivo, y el tamaño de las empresas.

3.4.7. Otras funciones de posible externalización

Dentro de la Encuesta, la pregunta P 6 se destina a que la empresa encuestada pueda añadir alguna otra posible función a contratar mediante el outsourcing, y no haya sido considerada en ninguna de las preguntas anteriores.

En cifras poco representativas se sugieren los servicios de correo, estudios de mercado, producción, informática, análisis de operaciones, asesoramiento fiscal, y equipo comercial: una empresa para cada una de las anteriores funciones. El porcentaje mayor de contestaciones, el 79,70%, corresponde a aquellas empresas que no han sugerido ninguna otra actividad como susceptibles de contratación, al margen de las incluidas específicamente en el Cuestionario. Se pone de manifiesto por tanto, la coincidencia casi total en aceptar que las funciones susceptibles de outsourcing son las relacionadas con las áreas de Recursos Humanos y Económico-Financiera.

3.4.8. Localización geográfica de las empresas encuestadas

En el siguiente cuadro se resume el número de empresas que han cumplimentado el Cuestionario, desglosando las que estiman que el outsourcing puede representar un ahorro en sus costes.

Comunidad Autónoma	Número total de empresas	Empresas que opinan es posible la reducción de costes	Empresas que opinan no es posible la reducción de costes	Empresas que no saben, no contestan
Valencia	39	3	32	4
País Vasco	28	8	16	4
Andalucía	24	2	21	1
Cataluña	23	1	17	5
Madrid	14	0	12	2
Baleares	13	4	6	3
Castilla Mancha	13	2	7	4
Castilla y León	1	0	1	0
Extremadura	1	0	1	0
Galicia	1	0	1	0
Cantabria	1	1	0	0
TOTALES	158	21	114	23

Fuente: Encuesta EOI, Outsourcing, 2002.

Comentario:

Casi el 60% del total de la encuesta corresponde a las respuestas de empresas situadas en las Comunidades Autónomas de Valencia, País Vasco y Andalucía. Como ya comentamos al analizar el ahorro de costes, sólo el 13,30% de las respuestas estiman posible la reducción de costes, en tanto que el 72,20% opina lo contrario, y el 14,60% no responde. En Valencia, la primera en número de respuestas, sólo tres empresas considera posible la reducción de costes. Es el País Vasco, con ocho empresas, la primera en valorar positivamente la posibilidad de reducción de costes con el outsourcing, seguida de Baleares con cuatro y Valencia con tres.

Valencia, con 32 respuestas, lo que representa el 82% de su total de respuestas, es la que valora más negativamente la posibilidad de ahorrar costes. Estas 32 respuestas representa el 28% del total de la Encuesta.

3.4.9. Sectores de actividad de las empresas encuestadas

El desglose por actividad de la Encuesta queda reflejado en el siguiente cuadro, en donde también se repite su descomposición teniendo en cuenta la valoración de la posible reducción de costes.

Sector de actividad	Número total de empresas	Empresas que opinan es posible la reducción de costes	Empresas que opinan no es posible la reducción de costes	Empresas que no saben, no contestan
Comercio al por menor	19	2	15	2
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor	14	2	11	1
Actividades de las agencias de viaje	14	4	8	2
Actividad inmobiliaria	9	0	6	3
Actividades informáticas	9	0	9	0
Hoteles	8	0	7	1
Seguros y planes de pensiones	8	1	7	0
Intermediación financiera	7	0	7	0
Alquiles de maquinaria	4	1	2	1
Correos y comunicaciones	3	0	2	1
Investigación y desarrollo	3	0	2	1
Actividades auxiliares a la intermediación financiera	2	0	2	0
Otras actividades empresariales	58	11	36	11
TOTALES	158	21	114	23

Fuente: Encuesta EOI, Outsourcing, 2002.

Comentario:

Los sectores de Comercio al por menor, Venta, mantenimiento y reparación de vehículos y Actividades de las Agencias de viaje, han colaborado con un total de 47 respuestas representando casi el 30% del total de la encuesta, El desglose correspondiente a la valoración sobre la posible reducción de costes ha sido realizado en anteriores puntos.

Las respuestas de empresas encuadrables en otras actividades empresariales, 58, representa algo más de un tercio del total de las encuestadas: el 36,70%.

3.4.10. Antigüedad de las empresas

Este aspecto de la empresa está contemplado en la última pregunta del Cuestionario, concretamente la pregunta P 10.

- Constituidas antes de 1.980:
Son 44, el 27,80%, las que responden a este intervalo. De ellas 10 estima posible la reducción de costes mediante la contratación externa de las funciones analizadas; 28 estiman que no y 6 no contestan.
- Entre 1980 y 1990:
Representan el 30,40% con 48 empresas. De ellas sólo 3 valoran una posible reducción de costes.
- Entre 1991 y 1998:
54 empresas, el 34,20%. 43, no aprecia como posible una reducción de costes.
- Después de 1998:
Siete empresas, ninguna de las cuales considera factible la reducción de costes con el outsourcing.

4. EL EMPLEO EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE OUTSOURCING.

4.1. Justificación de su creación. Creación de puestos de trabajo en la empresa de servicios.

En el análisis efectuado de los resultados de la Encuesta, parece claro se pueden formular las siguientes conclusiones:

- Tanto las funciones del área Económico-Financiera como las de Recursos Humanos, especialmente las primeras, son consideradas casi unánimemente por las empresas participantes en la Encuesta, como confidenciales teniendo en cuenta la naturaleza y la información que contienen.
- Este carácter hace que las pymes consultadas ofrezcan bastante resistencia a aceptar la externalización de dichas funciones.
- Aquellas funciones, dentro del área de Recursos Humanos, que no son consideradas como confidenciales, en una gran proporción ya están contratadas mediante outsourcing.
- Son más escasas las funciones del área Económico-Financiera, externalizadas por las pequeñas y medianas empresas.
- Parece demostrado que es muy común en las pymes que un mismo empleado desarrolle funciones encuadradas dentro del área de Recursos Humanos y del área Económico-Financiera e incluso puede que, si su capacidad de trabajo lo permite, efectúe actividades del área Comercial.
- Son pocas las empresas encuestadas que consideran posible el ahorro de costes mediante la externalización de funciones, basándose precisamente en su resistencia a la contratación externa y al hecho de que frecuentemente un mismo empleado comparte su tiempo en actividades de diferentes áreas de responsabilidad de la empresa.

Tomando en consideración las anteriores conclusiones podríamos afirmar que a medida que se vaya asumiendo la conveniencia e incluso la necesidad legal de introducir mayor transparencia a la información empresarial, estas irán considerando menos confidencial la información contenida en las funciones analizadas a lo largo del presente trabajo.

Otro factor que favorecerá la externalización será el encarecimiento del coste de actividad, así como también el propio convencimiento del empresario, de su mayor aportación personal al resultado económico de la actividad empresarial mediante su plena dedicación a tareas centradas en el "core business", es decir aquellas tareas con mayor valor añadido como pueden ser las propiamente de coordinación, control, gestión y toma de decisiones, declinando para ello las labores ahora desarrolladas de carácter estrictamente administrativas, que ocupan una parte importante de su tiempo de dedicación a la empresa.

Una de las posibles soluciones que combinan la innegable necesidad de mantener un esfuerzo constante en el perfeccionamiento de su estructura organizativa con la mayor rentabilidad que obtiene la empresa si se entra en los procesos que conforman su "core business", puede ser el outsourcing.

Este sistema no es nuevo en el ámbito empresarial y se está implantando, cada vez con mayor firmeza, la contratación a terceras partes de determinados servicios, anteriormente prestados por departamentos propios de la entidad.

Cabe afirmar, por cuantas razones hemos venido exponiendo a lo largo de este trabajo, que en el futuro serán más las empresas que acudan al outsourcing, si bien no hay duda de que algunas de las funciones ahora desarrolladas por sus propios medios, permanecerán dentro de su organización empresarial.

De las funciones estudiadas y sometidas a la Encuesta, consideramos serán motivo de una mayor externalización las siguientes, relacionadas de mayor a menor frecuencia en su contratación mediante outsourcing:

Área de Recursos Humanos

- Nóminas mensual del personal.
- Confección y liquidación de Seguros Sociales.
- Confección y presentación de altas y bajas de personal.
- Declaraciones y liquidación de retenciones de IRPF.

Área Económico-Financiera

- Contabilidad externa.
- Contabilidad oficial.
- Confección, preparación y presentación de las Cuentas Anuales en el Registro Mercantil.
- Elaboración de facturas.
- Contabilización de facturas.
- Estudio de alternativas de financiación.
- Diseño y elaboración del plan financiero de la empresa.

Al margen de las funciones analizadas y anteriormente relacionadas, cabe considerar también de posible externalización las siguientes:

Área de formación

- Detección de necesidades y propuestas formativas.
- Preparación específica de formadores.
- Impartición de la formación.
- Gestión formativa.
- Calidad y mejora continua de la formación.

Otras áreas

- Mantenimiento informático.
- Atención telefónica al cliente. Marketing telefónico.

- Servicios administrativos integrales.
- Servicios jurídicos.
- Servicio de asesoramiento fiscal.

Este mayor recurso por las pymes al outsourcing dará lugar a la creación de nuevas compañías de servicios o a la ampliación del campo de actuación de las empresas ya existentes como pueden ser las Compañías de Auditoría, Consultoría, y de Servicios empresariales en general, y con ello se crearán nuevos puestos de trabajo, en mayor número a los que se puedan amortizar en las pymes por la transferencia de funciones, basándonos al efectuar tal afirmación en el hecho ya apuntado, de que es muy frecuente en las empresas de pequeña dimensión económica y escasa plantilla, que un solo empleado compatibiliza su dedicación a varias áreas de la empresa. Es el comúnmente denominado empleado administrativo.

4.2. El proceso de creación Requisitos legales. Tramitación

El proceso de constitución y puesta en marcha de una empresa es una tarea que podemos calificar como algo ardua, por la laboriosidad de la tramitación para formalizar su constitución.

Es fundamental que la persona o personas que vayan a iniciar la actividad empresarial analicen sus capacidades y nivel de preparación para hacer frente a los continuos y permanentes retos que a lo largo de la vida de la empresa, y no solo en el momento de su constitución, van a tener que afrontar.

Quizá el aspecto más importante es la comercialización, es decir cómo hacer llegar el producto al cliente. En nuestro caso deberíamos decir cómo hacer llegar los servicios que constituyen el catálogo de nuestra empresa, al potencial cliente.

Una recomendación a tomar en cuenta en todo proceso de creación de una actividad económica, es la de reflejar por escrito las dudas y preguntas que se vayan presentando y que requieran una respuesta precisa y puntual; todas las reflexiones que vayan surgiendo y también toda la información recogida. Ello permitirá analizar en forma objetiva las propias carencias y tratar de buscar las soluciones más válidas.

En las empresas de servicios, cuál es nuestro caso, lo mismo ocurre con el comercio, el emplazamiento es un factor fundamental que puede condicionar el éxito de la actividad.

A continuación vamos a ir exponiendo los posibles pasos a seguir, desde la forma jurídica a adoptar, hasta el inicio de la actividad.

Las preguntas claves que debemos formularnos a estos efectos, y a las cuales debemos dar respuesta son las siguientes:

¿Qué tipo de actividad va a ejercer la empresa? La respuesta puede condicionar la elección de la forma jurídica en los casos en los que la normativa aplicable establezca una forma concreta. En nuestro caso la respuesta ya nos es conocida pues el objeto social de nuestra empresa será la prestación de servicios especialmente a las pequeñas y medianas empresas.

¿Cuántos socios participan en el proyecto? Cuando sean varios los promotores-fundadores lo aconsejable será constituir una sociedad. Cuando se trata sólo de dos, la sociedad laboral y la cooperativa quedarán fuera de la elección.

¿Qué responsabilidad están dispuestos a asumir los socios? En función de la responsabilidad que el promotor o promotores estén dispuestos a asumir en el desarrollo del proyecto económico, se tendrá que optar por una u otra forma jurídica. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado: sociedades

anónimas, de responsabilidad limitada, etc; o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio mercantil como al civil: empresario individual, sociedad colectiva, etc.

¿Cuál es la situación fiscal de los socios en el momento de la constitución de la empresa? Habrá que estudiar con detalle, los costes fiscales que la empresa habrá de soportar, teniendo en cuenta que la empresa tributa por el Impuesto sobre Sociedades, cuyo tipo impositivo es único, en tanto que los empresarios individuales lo hacen mediante el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, gravándose mediante una escala progresiva que va aumentando a medida que los beneficios se incrementan.

¿Cuál es la disponibilidad monetaria para la creación de la empresa? Cuando se trate de constituir una sociedad de responsabilidad limitada se exige un capital mínimo de 3.005 euros suscrito y desembolsado. En el caso de la sociedad anónima se exige un capital social mínimo de 60.102 euros, suscrito en su totalidad y desembolsado, como mínimo en un 25% del valor nominal de cada una de las acciones. La sociedad anónima laboral también exige un capital social de 60.102 euros.

4.2.1. Persona física:

Es aquella que asume el riesgo y dirige la empresa. Podemos relacionar los siguientes tipos de personas físicas:

- Empresario individual
- Comunidad de bienes
- Sociedad Civil.

4.2.2. Personas Jurídicas:

Es la asociación de varias personas que aportan capital y el riesgo lo asume la sociedad. Tipos de personas jurídicas:

1. Sociedades Mercantiles:

- Sociedad Colectiva
- Sociedad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad Comanditaria simple
- Sociedad Comanditaria por acciones

2. Sociedades Mercantiles Especiales (se crean con unos fines específicos en su actividad):

- Sociedad Cooperativa
- Sociedad Anónima Laboral
- Sociedad Limitada Laboral
- Sociedad de Garantía Recíproca
- Sociedad de Capital-Riesgo
- Agrupación de Interés Económico.

Revisamos a continuación las principales características jurídicas de algunas de las diferentes modalidades relacionadas anteriormente.

4.2.2.1. Empresario individual

Es la persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional. Pueden ser empresarios:

- Cualquier persona mayor de edad, con libre disposición de sus bienes.
- Los menores de edad emancipados

- Los menores de edad y los incapacitados podrán continuar, por medio de sus guardadores el comercio que hubieran ejercido sus padres o sus causantes. En el caso de que los guardadores carecieran de capacidad legal para comerciar o tuvieran alguna incompatibilidad, estarán obligados a nombrar uno o más factores que reúnan las condiciones legales, quienes les suplirán en el ejercicio del comercio.

a) Características:

- Control total de la empresa por parte del titular.
- Responsabilidad total frente a terceros, al no existir separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio del empresario, por lo que el empresario responderá con todo su patrimonio presente y futuro de las obligaciones que contraiga.
- No existe capital mínimo establecido para constituir la.
- Los bienes propios de los cónyuges empresarios quedan obligados a los resultados de la actividad empresarial.
- Todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de un balance e inventarios. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las leyes o disposiciones especiales, un libro de Inventarios y Cuentas anuales y otro libro Diario. Si el empresario está acogido al régimen fiscal de estimación objetiva por coeficientes, deberá llevar los libros fiscales de Ventas e Ingresos, Compras y Gastos y Registro de Bienes de inversión.

b) Trámites para ejercer la actividad:

- En el Registro Mercantil:
 - Inscripción de la empresa. La inscripción de la empresa es potestativa para los empresarios individuales, con excepción del naviero.

- El empresario individual no inscrito tiene el inconveniente de que no puede pedir la inscripción de ningún documento en el Registro Mercantil ni aprovecharse de sus efectos legales.
 - En Hacienda:
 - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.). En el momento de redactarse las presentes líneas se está debatiendo la posibilidad de que este gravamen desaparezca o quede notablemente reducido para la totalidad de las pymes, modificación que de llevarse a efecto tendrá lugar a partir del 1 de enero del 2.003.
 - Declaración censal del inicio de actividad.
 - En la Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
 - Solicitud y alta de trabajadores por cuenta propia (Régimen Especial de Autónomos).
 - Afiliación y alta de trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social (sólo en el caso de contratar a empleados).
 - En la Dirección Provincial de Trabajo:
 - Comunicación de apertura de centro de trabajo.
 - Obtención y legalización del Libro de Visitas.
 - Obtención del Calendario Laboral.
 - En el Ayuntamiento:
 - Licencia de obras.
 - Licencia de apertura.
 - Impuesto sobre Bienes Inmuebles.
 - Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y obras (si procede).
- c) Legislación básica aplicable:

Código de Comercio.

Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

4.2.2.2. Comunidad de bienes

Hay comunidad de bienes cuando la propiedad de un bien o de un derecho pertenece pro indiviso a varias personas.

a) Características:

- A falta de contratos o disposiciones especiales aplicables se regirá la comunidad de bienes por las disposiciones que establece el Código Civil.
- No se exige un número mínimo de socios.
- No se exige una aportación mínima.
- Pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o trabajo.
- La responsabilidad frente a terceros es ilimitada.
- Se constituirá mediante escritura cuando se aporten bienes inmuebles.
- No tiene personalidad propia.

b) Trámites para ejercer la actividad:

- Notario:
Escritura pública (solamente en el caso de que hayan aportado a la sociedad bienes inmuebles o derechos reales; en cualquier caso es válido el documento privado).
- En Hacienda:
 - Solicitud del Código de identificación fiscal.
 - Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
 - Declaración Censal.
 - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.).
- En el Ayuntamiento:
 - Licencia de Obras.

- Impuesto sobre Construcciones, Instalación y obras (si procede).
- Impuesto sobre Bienes Inmuebles.
- Licencia de apertura.

- En la Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
 - Alta en el régimen correspondiente.
 - Suscripción de la empresa.
 - Alta en cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
 - Alta de los trabajadores.

- En la Dirección Provincial de Trabajo.
 - Comunicación de apertura del centro de trabajo
 - Obtención y legalización del libro de Visitas.

c) Legislación básica aplicable:

Código de Comercio en materia mercantil.

Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

4.2.2.3. Sociedad civil

La Sociedad es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de distribuir entre ellos los beneficios.

La sociedad debe tener un objeto lícito, y establecerse en interés común de los socios. Las sociedades civiles, por el objeto a que se consagren, pueden revestir todas las formas reconocidas por el Código Civil. En tal caso, les serán aplicables sus disposiciones en cuanto no se opongan a las del Código de Comercio.

La sociedad es universal o particular.

La sociedad universal puede ser de todos los bienes presentes, o de todas las ganancias.

La sociedad de todos los bienes presentes es aquella por la cual las partes ponen en común todos los que actualmente les pertenecen, con ánimo de partirlo entre sí, como igualmente todas las ganancias que adquieran con ellos.

La sociedad universal de ganancias comprende todo lo que adquieran los socios por su industria o trabajo mientras dure la sociedad.

Los bienes muebles o inmuebles que cada socio posee al tiempo de la celebración del contrato, continúan siendo de dominio particular, pasando sólo a la sociedad el usufructo.

El contrato de sociedad universal, celebrado sin determinar su especie, sólo constituye la sociedad universal de ganancias.

La sociedad particular tiene únicamente por objeto cosas determinadas, su uso o sus frutos, o una empresa señalada, o el ejercicio de una profesión o arte.

a) Características:

- Puede haber dos tipos de socios: socios y socios industriales.
- El capital está formado por las aportaciones de los socios, tanto en directo como en bienes o industria.
- No existe capital mínimo legal para su constitución.
- El número mínimo de socios es de dos.
- La responsabilidad de los socios es ilimitada.
- Podrán tener o no personalidad jurídica propia en función de que sus pactos sean públicos o secretos.

- Cuando los pactos son secretos esta clase de sociedades se rige por las disposiciones relativas a la comunidad de bienes.

b) Trámites para ejercer la actividad:

Las mismas que las indicadas para la Comunidad de Bienes.

4.2.2.4. Sociedades mercantiles

El Código de Comercio nos dice que la sociedad es un contrato, por el cual dos o más personas se obligan a poner en fondo común bienes, industria o alguna de estas cosas, para obtener lucro, y que será mercantil cualquiera que fuese su clase, siempre que se haya constituido con arreglo a las disposiciones de este Código.

Una vez constituida e inscrita en el Registro Mercantil, la sociedad tendrá personalidad jurídica en todos sus actos y contratos.

El contrato de sociedad mercantil celebrado con los requisitos esenciales de Derecho será válido y obligatorio entre los que lo celebren, cualesquiera que sean la forma, condiciones, y combinaciones que lo constituyen, siempre que sean lícitas y no estén prohibidas por el Código de Comercio.

Serán igualmente válidos y eficaces los contratos entre sociedades mercantiles cualquiera que sean las personas capaces de obligarse, siempre que su objeto sea lícito y se cumplan los requisitos expresados en el Código de Comercio para que las sociedades puedan ejercer sus actividades.

Las sociedades mercantiles se rigen por las cláusulas y condiciones de sus contratos, y en lo no dispuesto en ellas por el Código de Comercio.

Las principales sociedades mercantiles son:

A. Sociedad colectiva

Es una sociedad organizada sobre una base personalista, para el ejercicio en nombre colectivo de una actividad económica, de cuyas consecuencias responden subsidiariamente frente a terceros todos los socios, personal, solidaria e ilimitadamente.

a) Características:

- Número de socios: dos o más.
- No existe mínimo legal para el capital social.
- Las aportaciones de capital se efectúan en dinero efectivo, créditos o efectos, con expresión del valor que se da éstas y por cada socio.
- Órgano directivo: Todos los socios.
- Gestión y administración: Es realizado por administradores nombrados por los socios, o todos los socios en su caso.

b) Régimen Jurídico:

La escritura social de la compañía deberá expresar:

- Nombre, apellido y domicilio de los socios.
- La razón social.
- Nombre, apellidos y domicilio de los socios a quienes se encomiende la gestión de la compañía y el uso de la firma social.
- El capital social.
- La duración de la compañía.
- Las cantidades que, en su caso, se asignen a cada socio gestor anualmente para sus gastos particulares.

También se podrá consignar en las escritura todos los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios quieran establecer.

La compañía colectiva habrá de girar bajo el nombre de todos sus socios, de alguno de ellos o de uno solo, debiéndose añadir, en estos dos últimos casos al nombre o nombres que se expresen, las palabras " y Compañía".

Este nombre colectivo constituirá la razón o firma social, en la que no podrá incluirse nunca el nombre de persona que no pertenezca a la compañía.

Los que, no perteneciendo a la compañía incluyan su nombre en la razón social, quedarán sujetos a responsabilidad solidaria, sin perjuicio de la penal si a ella hubiere lugar.

Todos los socios que formen la compañía colectiva, sean o no gestores de la misma, estarán obligados personal y solidariamente con todos sus bienes, a los resultados de las operaciones que se hagan por nombre y cuenta de la compañía, bajo la firma de ésta y por persona autorizada para usarla.

Si la administración de la compañía colectiva no se hubiere limitado por un acto especial a alguno de los socios, todos tendrán la facultad de concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes y los socios presentes se pondrán de acuerdo para todo contrato u obligación que interese a la sociedad.

En las sociedades colectivas, todos los socios, administradores o no, tendrán derecho a examinar el estado de la administración de la contabilidad, y hacer, con arreglo a los pactos consignados en la escritura de la sociedad o las disposiciones generales del derecho, las reclamaciones que creyeren convenientes al interés común.

c) Trámites para ejercer la actividad:

- Certificación negativa del nombre.

Es el primer paso a dar. Consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la no existencia de sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir. Este certificado se solicita en el Registro

Mercantil Central del Ministerio de Justicia, cualquiera que sea el domicilio de la sociedad dentro del territorio nacional. En dicha certificación debe constar, a continuación del nombre, la indicación de "Sociedad Colectiva".

- Notario:
Otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad. Se debe aportar la siguiente documentación:
 - Certificación del Registro Mercantil Central acreditativa de la no existencia de otra sociedad con igual nombre.
 - Estatutos sociales.

- En el Registro Mercantil:
 - Inscripción de la empresa: otorgada la escritura pública de constitución, ha de procederse a la inscripción de la misma en el Registro Mercantil, adquiriendo la sociedad a partir de este momento plena capacidad jurídica.

- En el Ayuntamiento:
 - Licencia de obras.
 - Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
 - Impuesto sobre Bienes e Inmuebles.
 - Licencia de apertura.

- En la Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
 - Alta en el régimen correspondiente.
 - Inscripción de la empresa.
 - Alta en cobertura de riesgos de trabajo y enfermedad profesional.
 - Alta de los trabajadores.

- Ante la Dirección Provincial de la Seguridad Social:
 - Comunicación de apertura del centro de trabajo.

- Obtención y legalización del Libro de Visitas.
- Obtención y legalización del Libro de Matriculas:
- Obtención del calendario laboral.
- En Hacienda:
 - Solicitud del Código de identificación fiscal.
 - Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos Documentados.
 - Declaración Censal.
 - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.)

d) Legislación básica:

El Código de Comercio.

B. Sociedad Comanditaria simple

Es una sociedad personalista dedicada en nombre colectivo y con responsabilidad limitada para unos socios e ilimitada para otros, a la explotación de una actividad mercantil.

a) Características:

- Número de socios: dos o más, pudiendo ser colectivos cuando aportan trabajo y capital, y comanditarios, cuando aportan exclusivamente capital.
- No existe mínimo legal para el capital social; los socios colectivos aportan trabajo y en su caso dinero efectivo, créditos o efectos de una sola vez; los socios comanditarios aportan capital exclusivamente y de una sola vez.
- Órgano directivo: todos los socios.
- Gestión y administración: los administradores nombrados por los socios o todos los socios en su caso.

b) Régimen Jurídico:

En la escritura social de la compañía en comandita deberá constar las mismas circunstancias que en la colectiva.

Girará bajo el nombre de todos los socios colectivos, de alguno de ellos o de uno solo, debiendo añadirse, en estos dos últimos casos, al nombre o nombres que se expresen, las palabras "y Compañía", y en todos, las de "Sociedad en Comandita".

Este nombre colectivo constituirá la razón social, en la que nunca podrán incluirse los nombres de los socios comanditarios.

Si algún comanditario incluyese su nombre o consintiese su inclusión en la razón social, quedará sujeto, respecto a las personas extrañas a la compañía, a las mismas responsabilidades que los gestores, sin adquirir más derechos que los correspondientes a su calidad de comanditario.

Todos los socios colectivos, sean o no gestores de la compañía en comandita, quedarán obligados personal y solidariamente a las resultas de las operaciones de ésta, en los propios términos y con igual extensión que los de la colectiva.

La responsabilidad de los socios comanditarios por las obligaciones y pérdidas de la compañía quedará limitada a los fondos que pongan o se obliguen a poner en la comandita.

Los socios comanditarios no podrán hacer acto alguno de administración de los intereses de la compañía, ni aún en calidad de apoderados de los socios gestores.

c) Trámites para ejercer la actividad:

▪ Certificación negativa del nombre:

Quedó ya indicado al analizar la Sociedad Colectiva. En dicha certificación debe constar, a continuación del nombre, la indicación "Sociedad en Comandita".

- Notario:
Para el otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad se debe aportar al Notario:
 - Certificación del Registro Mercantil Central acreditativa de la no existencia de otra sociedad con igual nombre.
 - Estatutos Sociales.

- En el Registro Mercantil:
Inscripción de la empresa. Una vez otorgada la escritura de constitución, ha de procederse a su inscripción en el Registro Mercantil. A partir de dicha inscripción la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.

- En el Ayuntamiento:
 - Licencia de obras.
 - Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
 - Impuesto sobre bienes inmuebles.
 - Licencia de apertura.

- En la Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
 - Alta en el régimen correspondiente.
 - Inscripción de la empresa.
 - Alta en cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
 - Alta de los trabajadores.

- En la Dirección Provincial de la Seguridad Social:
 - Comunicación de apertura del centro de trabajo.
 - Obtención y legalización del Libro de Visitas.
 - Obtención y legalización del libro de Matriculas.
 - Obtención del calendario laboral.

- En Hacienda:
 - Solicitud del Código de identificación fiscal.

- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Declaración Censal.
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.).

d) Legislación básica:

El Código de Comercio.

C. Sociedad Comanditaria por acciones

La sociedad comanditaria por acciones tendrá el capital dividido en acciones, que se formará por las aportaciones de todos los socios, uno de los cuales al menos, responderá personalmente de las deudas sociales como socio colectivo.

a) Características:

- Número de socios: Tres o más, de los cuales uno al menos responderá personalmente de las deudas sociales como socio colectivo, siendo los demás socios comanditarios.
- Capital social: El mínimo legal es de 60.102 euros, dividido en acciones. Desembolsado el 25% en el momento de la constitución, y el resto según se establezca en los estatutos.
- Órganos de la sociedad. 1) De carácter deliberante: La Junta General; 2) De gestión y administración: Los socios colectivos con las mismas atribuciones y derechos que los administradores de la sociedad anónima.

El nuevo administrador designado por la Junta asumirá la condición de socio colectivo desde la aceptación de su nombramiento. El cese del socio colectivo como administrador pone fin a su responsabilidad limitada.

- Este tipo de sociedad se regula por la Ley de Sociedades Anónimas de 25 de julio de 1989, de reforma parcial y adaptación de la legislación

mercantil a las Directivas de la CEE en materia de sociedades, en cuanto no se oponga a lo establecido en los artículos 151 y 157 del Código de Comercio.

b) Régimen Jurídico:

Se puede utilizar una razón social, con el nombre de todos los socios colectivos, de alguno de ellos o de uno sólo, una denominación objetiva, con la necesaria indicación de "Sociedad en Comandita por acciones" o su abreviatura "S.Com. por A."

En los estatutos sociales debe figurar el nombre de los socios colectivos.

La administración de la sociedad ha de estar necesariamente a cargo de los socios colectivos, quienes tendrán las facultades, los derechos y deberes de los administradores en la sociedad anónima.

Con independencia de las causas de disolución previstas en la Ley de Sociedades Anónimas, la sociedad se disolverá por fallecimiento, cese, incapacidad o quiebra de todos los socios colectivos, salvo que en plazo de 6 meses y mediante modificación de los estatutos se incorpore algún socio colectivo, o se acuerde la transformación de la sociedad en otro tipo social.

c) Trámites para ejercer la actividad:

▪ Certificación negativa del nombre:

Quedó ya indicado al analizar la Sociedad Colectiva. En dicha certificación debe constar, a continuación del nombre, la indicación "Sociedad en Comandita por Acciones" o abreviatura "S.Com. por Ac."

▪ Notario:

Otorgamiento de la escritura pública. Se debe aportar:

- Certificación del Registro Mercantil Central de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre.
 - Estatutos Sociales.
 - En el Registro Mercantil:
Inscripción de la empresa. Otorgada la escritura pública de constitución, ha de procederse a la inscripción de la misma en el Registro Mercantil, adquiriendo la sociedad a partir de ese momento plena capacidad jurídica.
 - En el Ayuntamiento:
 - Licencia de obras.
 - Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
 - Impuesto sobre bienes inmuebles.
 - Licencia de apertura.
 - En La Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
 - Alta en el régimen correspondiente.
 - Inscripción de la empresa.
 - En Hacienda:
 - Solicitud del código de identificación fiscal.
 - Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
 - Declaración Censal:
 - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.).
- d) Legislación básica.
- Código de Comercio.

D. Sociedad Limitada

Sociedad mercantil cuyo capital, que estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, que no responderán personalmente de las deudas sociales.

a) Características:

- Carácter mercantil independientemente de su objeto social.
- El capital se divide en participaciones iguales, individuales y acumulables, que no podrán estar representadas por medio de títulos, o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- Responsabilidad limitada al capital aportado.

b) Régimen Jurídico:

- A la denominación de la compañía debe añadirse necesariamente la expresión "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "SRL" o "SL".
- El número de socios puede ser entre 1 y 50.
- El capital social no podrá ser inferior a 3.005 euros; se expresará en euros y desde su origen habrá de estar totalmente desembolsado.

En la Escritura de constitución se expresará:

- Identidad del socio o socios.
- Voluntad de constituir la sociedad.
- Aportaciones de cada socio y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Estatutos de la sociedad.
- Determinación del modo en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los Estatutos prevean diferentes alternativas. Identidad de los administradores.

- Pactos y condiciones que se juzguen convenientes, siempre que no se opongan a las leyes ni a los principios de la Sociedad Limitada.

En los Estatutos constará al menos:

- Denominación social.
- Objeto social.
- Fecha de cierre del ejercicio.
- Domicilio social.
- Capital social, número de participaciones, valor nominal y numeración correlativa.
- Modo de organizar la administración de la sociedad.
- Órganos de la sociedad:
 - Junta General: Órgano deliberante.
 - Administradores: pueden darse las siguientes situaciones: a) Administrador único; b) Varios administradores que actúan solidaria o conjuntamente, y c) Consejo de Administración (entre 3 y 12 miembros).

Libros que debe tener la sociedad:

- Libro de Inventarios y cuentas anuales.
- Libro Diario.
- Libro Mayor.
- Libro de Actas.
- Libro Registro de socios.

Sólo se permite aportar a la sociedad los bienes y derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, sin que en ningún caso puedan ser objeto de aportación el trabajo o los servicios. Los Estatutos podrán vincular la obligación de realizar prestaciones accesorias, a la titularidad de una o varias participaciones sociales concretamente determinadas.

c) Trámites para ejercer la actividad:

- Certificación negativa del nombre:

Ya se ha hecho referencia a ella en las anteriores modalidades de sociedad mercantil.

Dicha certificación puede obtenerse directamente en el Registro Mercantil, o por mediación de gestaría, asesoría o del propio notario que autorice la escritura de constitución.

A la denominación social elegida deberá añadirse la indicación de su naturaleza, sociedad limitada o sus fórmulas abreviadas.

- Notario:

Otorgamiento de la escritura pública, por todos los socios fundadores, por sí o por medio de representante, quienes asumirán la totalidad de las participaciones sociales.

- En el Registro Mercantil:

La escritura pública deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con dicha inscripción la sociedad adquirirá personalidad jurídica. La escritura deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil del domicilio social en el plazo de dos meses a contar desde la fecha de su otorgamiento.

d) Legislación básica:

Ley 2/1995, de 23 de Marzo, de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

E. Sociedad Anónima.

La Sociedad Anónima es una sociedad de carácter mercantil, en la que el capital está dividido en acciones, siendo el mínimo exigido de 60.102 euros, y en la que los socios no responden de las deudas sociales con su patrimonio personal.

a) Características:

- Las Sociedades Anónimas son sociedades capitalistas y tienen carácter mercantil.
- Son sociedades mercantiles cualquiera que sea su objeto social.
- Su denominación no podrá ser idéntica ala de otra sociedad existente, y con el nombre deberá figurara Sociedades Anónima o S.A.
- El número mínimo de fundadores es de un socio (Sociedad Unipersonal).
- En la sociedad el capital está dividido en acciones.
- El capital de la sociedad deberá estar totalmente suscrito y desembolsado al menos en una cuarta parte del valor nominal de cada una de sus acciones, es decir un 25%.
- Los socios no responderán con su patrimonio personal de las deudas sociales.
- La sociedad deberá constituirse mediante escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil.
- Mediante la inscripción en el Registro Mercantil, la sociedad adquirirá personalidad jurídica propia.
- El domicilio de la sociedad se fijará dentro del territorio español en el lugar en el que se halle el centro de su administración y dirección, o en el que radique su principal explotación.

b) Régimen Jurídico:

La Sociedad Anónima deberá constituirse mediante escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil en el plazo de dos meses desde su otorgamiento. Su constitución se publicará en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.

La Sociedad una vez inscrita en el Registro Mercantil tendrá personalidad jurídica propia.

Si en el plazo de un año la sociedad no se inscribe, cualquier socio podrá instar la disolución de la sociedad en formación y exigir la restitución de sus aportaciones.

Si la sociedad continua sus operaciones se le aplicará las normas de las sociedades de las sociedades colectivas o las de las sociedades civiles.

Los fundadores y administradores quedarán obligados a la presentación de la escritura de constitución para la inscripción en el Registro Mercantil, y en su caso en el de la Propiedad, así como a hacer el pago de los gastos e impuestos correspondientes.

La sociedad puede fundarse en un solo acto por convenio entre los fundadores o en forma sucesiva por suscripción pública de las acciones, distinguiendo por tanto entre fundación simultánea y fundación sucesiva.

En la primera serán fundadores las personas que otorguen la escritura social y suscriban todas las acciones; y la fundación será sucesiva cuando antes de otorgar la escritura de constitución de la sociedad, se haga una promoción pública de la suscripción de las acciones y por lo tanto los promotores no suscriban la totalidad de las acciones.

Sólo podrán ser objeto de aportación a la sociedad los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica. No obstante en los estatutos de la sociedad podrán establecerse prestaciones distintas a las aportaciones de capital, sin que pueda integrar el capital social.

Las aportaciones podrán ser dinerarias y no dinerarias. Las aportaciones dinerarias deberán hacer en moneda nacional y si fuesen realizadas en moneda extranjera se determinará su equivalente en pesetas.

En el caso de aportaciones no dinerarias se exige un informe elaborado por uno o varios expertos independientes, designados por el registrador mercantil, determinando el valor, contenido, naturaleza y procedimiento de efectuarlas, uniéndolo al informe dictado a la escritura pública.

Las acciones representan partes alícuotas del capital social siendo nula la creación de acciones que no respondan a una aportación patrimonial a la sociedad.

La acción confiere a su titular la condición de socio y con ella los siguientes derechos:

- El de participar en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación.
- El de suscripción preferente en la emisión de nuevas acciones u obligaciones.
- El de asistir (por sí o por medio de representación) y votar en las juntas generales y de impugnar los acuerdos sociales.
- El de información.

Las acciones podrán estar representadas por:

- Títulos.
- Anotaciones en cuenta.

Las acciones podrán ser:

- Nominativas.
- Al portador.
- Sin voto.

En una sociedad anónima pueden existir los siguientes órganos:

- Junta General.
- Administradores.
- Consejo de Administración.

Los administradores de la sociedad estarán obligados a formular en el plazo máximo de tres meses, a partir del cierre del ejercicio social:

- Las cuentas anuales.

- El informe de gestión.
- La aplicación de resultados.

Las cuentas anuales son:

- Balance.
- Cuenta de pérdidas y ganancias.
- Memoria.

Estos documentos, que forman una unidad, deberán ser redactados con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la sociedad, de conformidad con esta Ley (22/12/198) y con lo previsto en el código de comercio.

Respecto a la disolución de la sociedad anónima, ésta se disolverá por la siguientes causas:

- Por acuerdo de la junta general.
- Por cumplimiento del término fijado en los estatutos.
- Por la conclusión de la empresa que constituya su objeto o la imposibilidad manifiesta de realizar el objeto social.
- Por consecuencia de pérdidas que dejen reducido el patrimonio a una cantidad inferior a la mitad del capital social, a no ser que éste se aumente o se reduzca en la medida suficiente.
- Por reducción del capital social por debajo del mínimo legal.
- Por la fusión o escisión total de la sociedad.
- Por cualquier otra causa establecida en los estatutos.

La quiebra de la sociedad determinará su disolución cuando se acuerde expresamente como consecuencia de la resolución judicial que la declare.

Una vez disuelta la sociedad se abrirá el periodo de liquidación, salvo en los supuestos de fusión o escisión total o cualquier otro de cesión global del activo y el pasivo.

F. Qué se entiende por sociedad unipersonal

Es la constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.

La constituida por dos o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.

La constitución de una sociedad unipersonal y la declaración o pérdida de tal situación, se hará constar en escritura pública que se inscribirá en el registro mercantil.

En la inscripción se expresará necesariamente la identidad del socio único.

En tanto subsista la situación de impersonalidad, la sociedad hará constar expresamente su condición de unipersonal en toda su documentación, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal estatutaria.

El socio único ejercerá las competencias de la junta general, sus decisiones se consignarán en acta.

Transcurridos seis meses desde la adquisición por la sociedad del carácter unipersonal sin que esta circunstancia se hubiese inscrito en el registro mercantil, el socio único responderá personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el periodo de impersonalidad y no inscripción.

a) Trámites para ejercer la actividad la Sociedad Anónima:

- **Certificación negativa del nombre:**
Obtención en el Registro General de Sociedades, del certificado de no existir ninguna sociedad con una denominación o razón social idéntica.

- Notario:
 - Otorgar escritura de constitución.

- En Hacienda:
 - Solicitud del Código de identificación fiscal y alta en el censo.
 - Autoliquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
 - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

- En el Ayuntamiento:
 - Licencia de obras.
 - Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
 - Impuesto sobre bienes inmuebles.
 - Licencia de apertura.

- En la Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
 - Alta en el régimen correspondiente de la Seguridad Social.
 - Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
 - Alta en un sistema de cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
 - Alta y afiliación de los trabajadores en la Seguridad social.

- En la Dirección Provincial de la Seguridad Social:
 - Comunicación y apertura del centro de trabajo.
 - Obtención y legalización del libro de Visitas.
 - Obtención y legalización del libro de Matricula.
 - Obtención del calendario laboral.

- En las oficinas del Instituto Nacional de Empleo:
 - Oferta de empleo (cuando haya trabajadores por cuenta ajena).
 - Formalización de los contratos de trabajo (cuando haya trabajadores por cuenta ajena).

- En los Registros:
 - Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.
 - Registro Industrial (patentes y marcas).
 - En el Registro de la Propiedad Inmobiliaria (cuando haya bienes inmuebles).

b) Legislación básica:

Las sociedades anónimas están reguladas por:

- Código de Comercio.
- Real Decreto 1564/1989 de 22 de diciembre.
- Real Decreto 1597/1989 de 29 de diciembre. Reglamento del Registro Mercantil.
- Ley 19/1989 de 25 de julio de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las directivas de la CEE en materia de sociedades.

G. Cooperativa

Las cooperativas son sociedades que, con capital variable y estructura y gestión democráticas, asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativizada que realizan.

a) Características:

- Libre adhesión y separación de los socios.
- Variabilidad de los mismos.
- Igualdad de derechos.
- Limitación del interés a percibir por la aportación del capital social.
- Número de socios: cinco como mínimo en las de primer grado; dos cooperativistas como mínimo en las de segunda grado y posteriores.

- Capital. Íntegramente suscrito y desembolsado en un 25% como mínimo en el momento de la constitución. El resto desembolsado según conste en los estatutos.
- La administración y representación no corresponde a los cooperativistas sino al Consejo Rector.

b) Régimen jurídico:

A los efectos de la Ley General de Cooperativas se establece una distinción entre socios y asociados, pudiendo ser socios las personas físicas y jurídicas públicas o privadas, con las salvedades establecidas en esta Ley, respecto a las Cooperativas de primer grado. En cuanto a las Cooperativas de segundo o ulterior grado sólo pueden ser socios las Sociedades Cooperativas, salvo lo establecido en esta Ley.

Los estatutos establecerán los requisitos necesarios para la adquisición de la condición de socio. En todo caso, para adquirir la condición de socio será necesario desembolsar la cuantía que fijen los estatutos de la aportación obligatoria mínima para ser socio y suscribir el resto de dicha aportación obligatoria, de acuerdo a lo establecido en esta Ley.

Según la Ley, las Sociedades Cooperativas se clasifican en:

De primer grado:

- De trabajo asociado
- Agrarias
- De transportes
- De enseñanza
- De viviendas
- De seguros
- De consumidores y usuarios
- De servicios
- De crédito
- Sanitarias

- De explotación comunitaria de la tierra
- Del mar
- Educativas.

De segundo y ulterior grado:

- Constituidas por dos o más Cooperativas de la misma clase o distinta clase.
- Es posible, por tanto, que el desarrollo de la actividad que nos ocupa, el outsourcing de servicios, pueda tener cabida en la forma jurídica de Cooperativa de primer grado.

c) Trámite para ejercer la actividad:

La sociedad cooperativa quedará constituida y tendrá personalidad jurídica desde el momento en que quede inscrita la escritura de constitución en el Registro de Cooperativas.

- En el Registro de Cooperativas.
Obtención de la certificación negativa de la no existencia de otra cooperativa con el mismo nombre. Este es el primer paso a dar.

Dicho certificado se solicita en la Dirección General del Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social. No existe un modelo concreto para dicha solicitud.

Es un documento indispensable para el otorgamiento de la escritura pública de constitución, y la certificación tiene validez por un plazo de cuatro meses, desde la fecha de su certificación.

- Calificación previa del proyecto de estatutos.
Esta calificación se solicita por uno o más gestores designados. Se presenta ante la autoridad de quien dependa el correspondiente Registro de Cooperativas, que puede ser de la Administración Central, o de la

correspondiente Comunidad Autónoma, si asumió las competencias en esta materia.

A la solicitud se acompañará la siguiente documentación:

- Dos ejemplares del acta de la Asamblea Constituyente
- Dos ejemplares del proyecto de estatutos
- Certificación negativa de denominación
- En las Cooperativas de seguros, autorización previa del Ministerio de Economía y Hacienda.

La resolución sobre la autorización será dictada por la autoridad competente en el plazo que disponga el Reglamento de la Ley General de Cooperativas.

▪ Notario:

Otorgamiento de la escritura pública., para lo cual se deberán aportar los siguientes documentos:

- Certificación de inexistencia de otra Cooperativa de igual denominación.
- Estatutos Sociales.
- Certificación de la calificación por la autoridad competente.

▪ En Hacienda.

- Código de identificación fiscal.
- Impuesto de Actividades Económicas.
- Declaración Censal.
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos Documentados.

▪ Inscripción en el registro general de cooperativas.

Una vez otorgada la escritura de constitución, se solicitará en el plazo de dos meses la inscripción en el Registro de Cooperativas, acompañando una copia autorizada y tres copias simples, y una declaración de la clase de actividad predominante de la Cooperativa.

d) Legislación básica.

Ley General de Cooperativa de 2 de abril de 1987, sin perjuicio de las legislaciones que, en el ámbito de sus competencias, posean determinadas Comunidades Autónomas.

H. Sociedad Laboral

Son aquellas sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada, en las que la mayoría del capital pertenece a los socios trabajadores, cuya relación laboral es por tiempo indefinido y a jornada completa.

a) Características:

Hay dos tipos de socios: trabajadores y capitalistas.

Capital mínimo de 60.102 euros, dividido en acciones nominativas, constituido por las aportaciones de los socios, suscrito totalmente y desembolsado en el plazo que señalen los estatutos sociales cuando se trate de sociedad anónima laboral; y un capital mínimo de 3.005 euros, dividido en participaciones sociales, totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución cuando se trate de sociedad limitada laboral.

Número mínimo de socios: tres.

Las acciones o participaciones pueden ser de clase laboral o de clase general.

La suma de las acciones o participaciones pertenecientes a los socios trabajadores deberán suponer, al menos, el 51% del capital social.

El número de horas trabajadas por trabajadores que no sean socios, no podrá superar el 15% del total de horas/año trabajadas por los socios trabajadores, salvo que la sociedad tenga menos de 25 socios en cuyo caso el porcentaje será del 25%.

Ninguno de los socios podrá poseer acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que se trate de sociedades laborales participadas por el Estado, las Comunidades Autónomas, las Entidades locales o las sociedades públicas, que podrán participar en el capital hasta el 50%.

La responsabilidad frente a terceros está limitada a las aportaciones de los socios.

Están obligadas a constituir un Fondo Especial de Reserva: 10% del beneficio líquido de cada ejercicio.

Corresponde al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales o, en su caso, las Comunidades Autónomas, el otorgamiento de la calificación de "Sociedad Laboral".

En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad Anónima Laboral" (S.A.L.) o "Sociedad Limitada Laboral" (S.L.L.)

b) Régimen Jurídico.

A efectos administrativos se crea en el ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales un Registro de Sociedades Laborales, en el que se harán constar los actos que se determinen en esta Ley y en sus normas de desarrollo, todo ello sin perjuicio de las competencias de ejecución que asuman las Comunidades autónomas.

La Sociedad gozará de personalidad jurídica desde su inscripción en el Registro Mercantil, si bien para la inscripción en dicho registro de una sociedad con calificación de laboral deberá aportarse el certificado que acredite que dicha sociedad ha sido calificada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales o por el órgano competente de la respectiva Comunidad autónoma como tal e inscrita en el Registro Administrativo a que se refiere al anterior párrafo.

La constancia en el Registro Mercantil del carácter laboral por una sociedad se hará mediante nota marginal en la hoja abierta en la Sociedad, en la forma y plazos que se establezcan reglamentariamente, con notificación al Registro Administrativo.

La obtención de la calificación como laboral por una sociedad anónima o de responsabilidad limitada no se considerará transformación social ni estará sometida a las normas aplicables a la transformación de sociedades.

La sociedad laboral deberá comunicar periódicamente al registro administrativo las transmisiones de acciones o participaciones mediante certificación del libro-registro de acciones nominativas o del libro de socios.

Las sociedades laborales se disolverán por las causas establecidas en las normas correspondientes a las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada según la forme que ostente.

Los estatutos sociales pueden contemplar entre las causa de disolución la pérdida de la condición de "Sociedad Laboral" por la sociedad.

c) Beneficios fiscales.

Las sociedades laborales gozan de los siguientes beneficios:

- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: Gozan de exención y/o reducción en cuotas devengadas en operaciones societarias de constitución y aumento de capital; en la adquisición de bienes y derechos provenientes de otra sociedad laboral; bonificación del impuesto en escrituras notariales por préstamos, obligaciones y bonos.
- Impuesto sobre Sociedades: el tipo de gravamen es inferior al que satisfacen las sociedades mercantiles.

Para poder acogerse a los beneficios tributarios, habrán de tener la calificación de "Sociedad Laboral" y destinar al Fondo Especial de Reserva el 25% de los beneficios líquidos.

d) Trámites para ejercer la actividad.

- En el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, o Comunidad Autónoma:
Calificación de la Sociedad Laboral
- Notario:
Escritura pública.
- En Hacienda:
 - Código de identificación fiscal.
 - Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
 - Impuesto de Actividades Económicas.
 - Declaración censal.
- En el Registro Mercantil:
Inscripción de la empresa.
- En el Ayuntamiento:
 - Licencia de obras.
 - Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
 - Impuesto sobre bienes inmuebles.
 - Licencia de apertura.
- En la Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
 - Alta en el régimen correspondiente.
 - Inscripción de la empresa.
 - Alta en cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
 - Alta de los trabajadores.

- En la Dirección Provincial de la Seguridad Social:
 - Comunicación de apertura del centro de trabajo.
 - Obtención y legalización del Libro de visitas.
 - Obtención y legalización del libro de Matricula.
 - Obtención del calendario laboral.

e) Legislación básica:

Ley 4/1997 de 24 de marzo, de Sociedades Laborales.

I. Agrupación de interés económico

La agrupación de interés económico constituye una figura asociativa creada con el fin de facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros.

a) Características.

Las agrupaciones de interés económico tiene personalidad jurídica y carácter mercantil y se rigen por lo establecido en la Ley de 29 de abril de 1.991, de Agrupaciones de Interés Económico y suplementariamente por las normas de la sociedad colectiva que resulten compatibles con su naturaleza.

La finalidad de la AIE es facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios. La AIE no tiene ánimo de lucro para si misma.

El objetivo de la AIE se limitará exclusivamente a la actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios.

Sólo podrán constituirse por personas físicas o jurídicas que desempeñen actividades empresariales, agrícolas o artesanales, por entidades no lucrativas dedicadas a la investigación y por quienes ejerzan profesiones liberales.

Los socios de la AIE responderán personal y solidariamente entre si por las deudas de aquella. La responsabilidad de los socios es subsidiaria de la de AIE.

b) Régimen Jurídico.

En la denominación deberá figurar necesariamente la expresión "Agrupación de Interés Económico" o de las siglas AIE.

No podrá adoptarse una denominación idéntica a la de la agrupación o sociedad preexistente.

La AIE deberá ser inscrita en el Registro Mercantil.

En la escritura de constitución figurará al menos:

- La identidad de los socios.
- La voluntad de los otorgantes de fundar la AIE.
- El capital social, si lo tuviere, con expresión numérica de la participación que corresponda a cada socio.
- La denominación.
- El objeto social.
- La duración y la fecha de comienzo de sus operaciones.
- El domicilio social.
- La identidad de las personas que se encarguen de la administración.
- La agrupación será administrada por una o varias personas designadas en la escritura de constitución o nombradas por acuerdo de los socios.
- La representación de la AIE, en juicio o fuera de él, corresponde a los administradores.

Cuando los administrados sean varios, cada uno de ellos ostentan por si solo la representación de la Agrupación, a no ser que la escritura de constitución disponga que tengan que actuar conjuntamente dos o más administradores.

Los administradores responderán solidariamente de los daños causados a la Agrupación, salvo que prueben haber actuado conforme a la diligencia exigida en tales casos.

Los beneficios y pérdidas procedentes de las actividades de la AIE serán considerados como beneficios de los socios y repartidos entre ellos en la proporción prevista en la escritura, y en su defecto por partes iguales.

4.2.3. Cuadros resúmenes

Constitución

Certificación Negativa del Nombre	Sociedades Mercantiles Registro Mercantil Central
	Cooperativas Dirección Gral. Del Instituto de Fomento y Economía Social
Calificación para Sociedades Laborales y Cooperativas	Registro de Cooperativas de la Administración Central o de las correspondientes CC.AA.
Escritura Pública	Notario
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Dirección Gral. De Tributos de la correspondiente Comunidad Autónoma
Código de Identificación Fiscal	Delegación de Hacienda correspondiente
Registros	Sociedades Mercantiles Registro Mercantil
	Sociedades Laborales Previo al Registro Mercantil, Registro de Sociedades Laborales
	Cooperativas Registro de Cooperativas de las Dirección Gral. De Trabajo

Fuente: EOI, Outsourcing, 2002.

Puesta en Marcha

TRÁMITE	LUGAR
Impuesto de Actividades Económicas	Administración /Delegación

Declaración Censal	Administración / Delegación
Libros	Libros de Hacienda Diligencias en la Administración

Fuente: EOI, Outsourcing, 2002.

Trámites en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

TRÁMITE	LUGAR
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	Dirección provincial de la Tesorería Gral. De la Seguridad Social o administración de la misma correspondiente al domicilio de la empresa
Alta en el Registro de Autónomos	Administración de la Tesorería Territorial correspondiente al domicilio del autónomo
Alta en el Régimen General	Administración de la Tesorería Territorial de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Apertura: Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social Libros: Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social

Fuente: EOI, Outsourcing, 2002.

Trámites en el Ayuntamiento

TRÁMITE	LUGAR
Licencia de obras	Ayuntamiento del lugar donde radique la empresa
Licencia de actividades e instalación (apertura)	Ayuntamiento correspondiente
Cambio de titularidad de un negocio	Ayuntamiento correspondiente

Fuente: EOI, Outsourcing, 2002.

Nota: Es aconsejable efectuar como paso previo, una consulta al Ayuntamiento con el fin de asegurarse que, es permisible el uso del local elegido para ubicar el negocio.

4.3. El Plan de Negocio

El emprendedor se enfrenta necesariamente con la preparación y redacción de un plan empresarial, lo que le exige un proceso de reflexión previa el cual no todos estamos dispuestos de buen grado a asumir.

Y este proceso de reflexión no es solo indispensable para el emprendedor. También es necesario para las empresas en funcionamiento.

Un Plan de Negocios debe cumplir un triple objetivo:

- Permitir pulir, mejorar, perfeccionar las estrategias, y equivocarse sobre el papel pero evitando cometer los errores en la realidad.
- Poder utilizarse como elemento de control, comprobando si la evolución de la empresa responde a lo previsto.
- Servir para la obtención de la financiación de las entidades financieras y de los potenciales inversores. Sólo se conseguirá si les convencemos de la bondad del proyecto que queremos acometer.

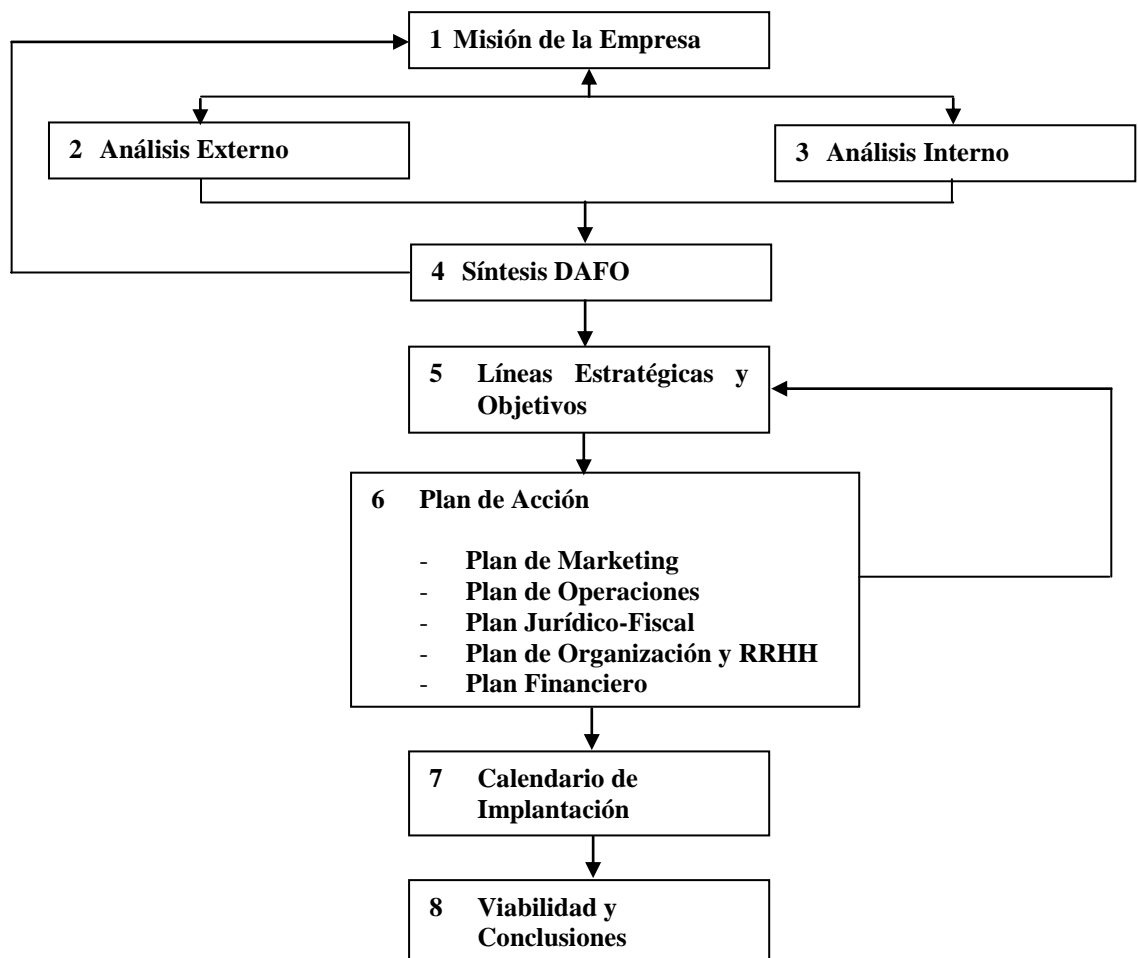
El Plan debe ser ordenado y riguroso, y en su confección debemos tener muy presente las características del destinatario. Por ello podríamos decir que solo lograremos que el Plan de Negocios cumpla con el cometido asignado cuando su contenido Convenza de su bondad a los promotores y emprendedores del proyecto Convenza también a los presuntos financiadores es decir a las entidades financieras y a los potenciales inversores.

En aconsejable que el Plan incluya resúmenes ejecutivos de cada punto y en anexos se haga figurar los datos numéricos e información secundaria, como pueden ser copias de las leyes aplicables al tipo de actividad que queremos emprender, encuestas, estudio de mercados, etc.

Al realizar el estudio del entorno en el que se va a desenvolver la empresa, nos podemos encontrar con aspectos que nos hagan reconsiderar la misión de la misma, y nos obligue a replantear nuestra estrategia. Queremos con ello indicar que, como decíamos al principio, es imprescindible la elaboración del Plan de Negocio.

A continuación se identifican las diferentes etapas recomendadas en la formulación del plan empresarial, indicando el contenido aconsejable para cada una de ellas y la forma de llevarlo a cabo.

Esquema de elaboración de un Plan de Negocio



4.3.1. Descripción de las diferentes etapas

Etapas 1. Definición de la Misión de la empresa

La primera etapa en la elaboración de un proyecto empresarial debe ser la definición del propósito último o del negocio y su misión.

Evidentemente en nuestro caso debemos tener claro cual es el objetivo de nuestra actividad: La prestación de servicios, fundamentalmente de carácter administrativo y de consultoría a las Pymes, mediante la contratación de los mismo, es decir mediante su externalización o Outsourcing.

No obstante no está de más, que con el fin de profundizar en este aspecto, nos formulemos algunas preguntas y reflexionemos sobre la labor u objeto social al que queremos dedicar nuestro proyecto empresarial.

¿Para qué queremos crear esta actividad?. Este fin último puede ser único o múltiple. En nuestro caso probablemente busquemos una doble finalidad: dar un servicio a las Pymes y al mismo tiempo buscar el autoempleo.

Concretar nuestra misión, implica descubrir un oportunidad de negocio para un hueco o nicho de mercado específico que debemos identificar plenamente. Debemos estar convencido que el servicio que pretendemos dar condice plenamente con una necesidad sentida por las Pymes, necesidad que hasta este momento no está cubierta en el mercado o no está cubierta suficientemente.

Debemos definir muy claramente, en forma individualizada y perfectamente identificable los servicios que pretendemos prestar a las Pymes. No vale utilizar expresiones genéricas y poco concretas. Estamos hablando de prestar servicios administrativos a las Pymes. Como expresión global es válida pero como es lógico a la hora de dar contenido concreto a nuestra actividad debemos describir una a una todas las funciones que deseamos desarrollar al servicio de las empresas Pymes que constituyen nuestro mercado objetivo.

Es importante que el proceso para definir nuestra Misión del proyecto o de nuestra empresa se realice siguiendo el orden secuencial de clientes primero y productos o servicios después. Un error frecuente consiste en definir el área de negocios en función de los servicios que pretendemos prestar, sin pararse a pensar en el atractivo que puedan tener para el mercado, es decir si hay o no un mercado potencial satisfactorio.

Las preguntas a responder para definir correctamente la Misión serían:

- ¿Qué necesidades quiero satisfacer con mi proyecto?.
- ¿A qué clientes quiero dirigirme, y en que sectores de actividad están encuadrados?
- ¿Cuáles son concretamente las funciones que quiero prestar a las clientes Pymes?
- ¿Cómo se está satisfaciendo actualmente esta necesidad? ¿Con medios propios o medios ajenos?
- ¿En qué medida mi enfoque es innovador?

La Misión de la empresa conviene definirla con una visión amplia del negocio, a largo plazo, aunque se concrete en algún aspecto, en el corto plazo o inicio de actividad.

Debe describirse el servicio de forma que se pueda entender en qué consiste, para qué sirve y a quienes sirve.

Debemos también concretar el ámbito geográfico en el que pretendemos desarrollar nuestra actividad: ámbito local, regional, nacional. No debemos olvidar que el ámbito geográfico de nuestra actividad está muy relacionado, o mejor diríamos condicionado, por el tamaño, recursos materiales, humanos y financieros, con que vamos a dotar a nuestro proyecto empresarial.

Por último las singularidades de nuestro proyecto, en los que se va a apoyar la empresa para lanzar la actividad deben hacer referencia a las ventajas competitivas, que podríamos concretar en:

- Prestaciones que podemos realizar mejor, con más calidad, a menor precio o en forma más rápida que la competencia e incluso que la empresa cliente.
- Recursos o habilidades de los que disponemos, diferentes o superiores a los de la competencia y de la propia empresa cliente.
- Planteamientos novedosos u originales.
- Tecnología propia disponible al servicio del desarrollo y ejecución de dicha función.

Etapas 2. Análisis Externo

Esta etapa tiene como objetivo el análisis detallado del entorno en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa, incluyendo el análisis de todas las fuerzas económicas que intervienen.

Los factores que afectan al entorno general pueden ser de diferente tipo:

- Jurídicos y legales
- Políticos
- Económicos
- Demográficos
- Tecnológicos
- Sociales y culturales
- Etc.

Estos factores pueden condicionar el desarrollo futuro de los mercados y pueden brindar oportunidades de negocios, o bien constituir unas amenazas que pueden hacer fracasar el proyecto empresarial.

La recogida de información sobre el mercado y su entorno que permita realizar este análisis externo, puede realizarse a través de diferentes Fuentes de información:

- Estadísticas oficiales
- Memorias de empresas competidoras
- Prensa especializada
- Bancos de datos existentes.
- Boletines oficiales (BOE)
- Registros y anuarios de empresas.
- Estadísticas e informes de asociaciones
- Entrevistas con potenciales clientes
- Encuestas a clientes
- Entrevistas con expertos en el sector.
- Internet
- Etc.

A través de esta recogida de información se debe realizar una descripción y análisis exhaustivo del entorno general o escenario macroeconómico del mercado, los diversos condicionantes que le afectan y los diferentes factores que intervienen en la situación competitiva (competidores, clientes, proveedores, proveedores, canales de distribución, etc).

Como resultado de este análisis puede que se deba modificar la Misión del proyecto, si aparece inviable ante las amenazas que se presentan.

Etapas 3. Análisis interno

Es una etapa que tiene una especial trascendencia para las empresas en funcionamiento, pero que tampoco se debe desdeñar en proyectos de nueva creación, no solo por lo que supone de reflexión interna, sino también por la importancia que puede tener para mostrar los puntos fuertes de la oferta empresarial.

En cualquier caso, el análisis debe ser crítico y centrarse también en las debilidades del proyecto, de manera que queden claros los posibles obstáculos internos al logro de los objetivos.

Al igual que en la anterior etapa no hay que descartar la posibilidad de que a consecuencia de este análisis deba modificarse la misión empresarial planteada en la primera etapa atendiendo al siguiente planteamiento:

Capacidades personales:

- Perseverancia
- Energía
- Entusiasmo
- Dotes de mando
- Carácter
- Entereza
- Inteligencia
- Otros.

Capacidades técnicas:

- Habilidad comercial
- Conocimientos del sector y sus peculiaridades
- Conocimiento del procedimiento a emplear
- Conocimiento del equipo a emplear
- Otros.

Capacidades de gestión:

- Capacidad de dirección y liderazgo
- Criterio empresarial
- Formación
- Comprensión de la problemática de la nueva empresa
- Otras.

Capacidad financiera:

- Disponibilidad de fondos propios
- Nivel de crédito
- Reputación y crédito personal.
- Vinculaciones y relaciones
- Otras.

Como consecuencia del análisis interno, se debe poder establecer los puntos fuertes o Fortaleza y los puntos débiles o Debilidades de la empresa o de los promotores del proyecto, y así intentar aprovechar los primeros y evitar o paliar en la medida de lo posible los segundos

Etapa 4. Síntesis DAFO

A la vista de los resultados de las etapas anteriores, Análisis interno y Análisis externo, debemos realizar un Diagnóstico de la Situación, para plantear las líneas básicas de actuación y los objetivos estratégicos del negocio. Una de las formas más comúnmente empleada y aceptada es la conocida como Análisis DAFO.

Se trata de un instrumento de gestión que permite disponer de una visión muy rápida y clara de la situación interna de la empresa, mediante la descripción de las debilidades y fortalezas, y sobre el entorno en el que desarrollar su actividad, mediante las amenazas y oportunidades existentes para la empresa.

Su nombre procede de las iniciales de los cuatro conceptos que participan en su aplicación y que son:

Debilidades: son aquellas características propias de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos a lo largo de la misión o de los objetivos iniciales.

Amenazas: nos referimos a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de conseguir estos objetivos generales.

Fortalezas: los puntos fuertes son las características propias de la empresa que facilitan o privilegian el logro de los objetivos iniciales.

Oportunidades: son las situaciones que encontrándose en el entorno de la empresa podrían favorecer el logro de los objetivos.

Obviamente los dos primeros conceptos se refieren a aspectos con influencias negativas y que es fundamental tener en cuenta previamente para evitar posteriormente sorpresas inesperadas o no previstas, y los otros dos son factores positivos. Aunque aparentemente se trata de conceptos claros, no es así en todos los casos por lo que conviene profundizar en su análisis hasta tener claro lo que realmente es debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad.

Los factores de Oportunidad y Amenazas son situaciones externas a la empresa, y deben obtenerse como consecuencia del Análisis Externo. Las Fortalezas y Debilidades son factores internos y deben ser consecuencia del Análisis Interno.

<p>El DAFO no debe quedar en una mera descripción de conceptos. Debe plantear las alternativas estratégicas que se puedan ejercer para aprovechar las oportunidades y fortalezas, para reducir las debilidades y para hacer frente a las amenazas que se puedan presentar en el desarrollo de la nueva empresa.</p>

Sin ánimo exhaustivo establecemos a continuación algunos ejemplos de aspectos que pueden clasificarse dentro de las cuatro categorías antes indicadas, Agrupamos las Fortalezas y Debilidades dentro del mismo tipo de ejemplos, dado que estos pueden ofrecer aspectos positivos y negativos que condicionen su inclusión en una u otra categoría.

Oportunidades (externas)

Mercado en auge.
Cambios en los estilos de vida.
Nuevas tecnologías.
Apertura de nuevos mercados.
Posibilidades de segmentación de mercados.
Etc.

Amenazas (externas)

Mercados en declive.
Escasez de personal técnico capacitado para el desempeño de las funciones a prestar por la empresa.
Aparición de productos o servicios sustitutivos en condiciones de ventaja.
Nuevas legislaciones que puedan afectar negativamente la actividad.
Posibilidad de entrada en el mercado de nuevas empresas competidoras.
Reacción de la competencia.
Etc.

Fortalezas y Debilidades (internas)

Conocimiento del sector de actividad.
Experiencia en gestión comercial.
Capacidad de generación de recursos internos.
Características personales de los promotores directivos.
Sistemas internos de gestión.
Formación, experiencia y motivación de la plantilla.
Calidad de los diseños.
Diferenciación de la empresa.
Número de clientes y fidelización de los mismos.
Tecnología propia utilizada.
Etc.

A partir de esta valoración, se deberán plantear las acciones de futuro a emprender para hacerlas frente. Si de dicho análisis, por ejemplo, llegamos a la conclusión de la falta de formación financiera en el equipo de promotores, debería afrontarse esta situación con la contratación de un Gerente especializado en materia financiera o, como alternativa, prever la realización de cursos especializados.

La identificación y evaluación de las acciones que es posible aplicar en el futuro de la empresa o del proyecto pueden seguir el mismo criterio DAFO. Supone el establecimiento de alternativas básicas para la empresa, en un horizonte de largo plazo, mínimo de tres años, y su evaluación con el fin de seleccionar las más favorables para el negocio.

Etapa 5. Líneas Estratégicas y Objetivos

Una vez realizado el análisis DAFO estaremos en condiciones para establecer las líneas estratégicas y los objetivos de la empresa.

Si tras el análisis efectuado seguimos pensando que la empresa es viable, es el momento de establecer las líneas estratégicas. Ello supone el establecimiento de un conjunto de decisiones, que se traducirán en acciones, para el conjunto de la empresa, con horizonte temporal de varios años. También deben fijarse los objetivos generales de la organización sobre la base de los cuales se van a diseñar los diferentes planes. Los objetivos deben ser claros y concretos, cuantificados, fechados, indicando el responsable de su realización.

Líneas Estratégicas.

Representa la forma en que los clientes actuales y potenciales perciben y recuerdan la empresa, y de aquí se deriva su imagen.

En nuestro caso, es decir la empresa de prestación de servicios outsourcing para Pymes, puede posicionarse como:

- Especializada en una determinada zona geográfica.
- Especializada en determinado tipo de clientes, en función del sector de actividad en el que opere.
- Por la agresividad en los precios.
- Por la agresividad que representa la novedad, rapidez, confidencialidad de la información que maneja, fidelidad, etc.
- Por la tecnología que utiliza en la prestación del servicio.
- Etc.

Este posicionamiento es el que permitirá a la empresa, diferenciarse de sus competidores, y darle así una razón al cliente para que prefiera esta empresa en lugar de algún otro competidor.

Otro aspecto de la estratégica es la diferenciación de la oferta de la empresa para el segmento de mercado objetivo. ¿Cuál es la ventaja diferencial del servicio que se ofrece?.

Objetivos empresariales.

Hay dos áreas de objetivos que son clave y determinantes para la empresa:

- Objetivo de ventas.
- Objetivo de rentabilidad.

Objetivo de ventas: se refiere al volumen de ventas o facturación que se espera alcance la empresa. Hay que establecer el posible volumen de facturación en función del mercado al que quiere servir y no en función de deseos o intuiciones. Hay que estudiar cuidadosamente el mercado, analizando cada cliente que integra dicho mercado y dentro del sector del mismo al que nosotros queremos servir en función de nuestra especialización.

Este objetivo de ventas debe cuantificarse lo más posible. En nuestro caso debemos ser capaces de determinar la carga de trabajo que el potencial encargo del cliente puede representar en nuestra capacidad productiva y en función de tiempos de ocupación y aplicando las tarifas unitarias horarias que estructuran nuestras tarifas generales, poder llegar así a estimar la facturación en términos monetarios. Es conveniente que dicha facturación estimada la establezcamos para un determinado horizonte temporal, por ejemplo para tres años.

Objetivo de rentabilidad: está constituidos por los beneficios que se esperan obtener como resultado de la actividad. Ello implica la necesaria estimación de ingresos (facturación) y de gastos.

Normalmente la rentabilidad se suele ofrecer en términos porcentuales sobre diferentes parámetros, como pueden ser la facturación, la inversión total realizada o por realizar, y la aportación en concepto de recursos propios de los accionistas y fundadores.

Otras metas pueden cuantificarse como:

- Fecha de entrada en el mercado.
- Umbral de rentabilidad de las ventas o punto de equilibrio, es decir el volumen de facturación a partir el cual la empresa piensa contabilizar beneficio, una vez cubierto todos los costes, tanto los fijos como los variables.
- Cuota de mercado que espera lograr y su evolución.
- Rentabilidad sobre la inversión, aspecto este que ya ha quedado mencionado en líneas anteriores.
- Periodo de recuperación de la inversión.
- Nivel de endeudamiento.
- Otros ratios de carácter económico, financiero y de actividad.

Etapas 6. Plan de Actuación

El Plan de Actuación debe tener un horizonte temporal mínimo de tres años, pero haciendo especial hincapié en el primer año y estableciendo una visión general para los dos siguientes.

Debe tenerse en cuenta que el plan debe ser dinámico, en el sentido de que debe ser ajustado tantas veces como las condiciones cambiantes así lo exijan, actualizándolo por lo menos con carácter anual, incorporando la experiencia adquirida y añadiendo un año más en el horizonte de planificación, de manera que siempre contemple tres.

El Plan de Actuación debe dividirse en secciones o etapas, que darán lugar a los planes parciales de cada una de las áreas funcionales:

- Plan de Marketing.
- Plan de Operaciones.
- Plan de Organización y Recursos Humanos.
- Plan Jurídico – Fiscal.
- Plan Financiero.

Estos diferentes planes deben contemplarse en forma conjunta y no por separado. Deben ser las diferentes partes de un todo único, y es muy importante respetar la secuencia establecida con la anterior ordenación. La empresa existe, en términos económicos y no jurídicos, a partir de que tenga ventas.

Todos los planes parciales desembocan en el Plan Financiero que nos va a permitir evaluar la rentabilidad y como consecuencia la viabilidad del proyecto a acometer y sus perspectivas de futuro, y estar en condiciones de presentarlo a posibles inversores o financiadores externos.

A continuación entramos en el análisis con cierto detalle de cada plan parcial.

Etapas 6.1. Plan de Marketing

Trata de explicar como la empresa piensa posicionarse en el mercado y cuales son sus previsibles reacciones ante las condiciones del mercado.

El Plan de Marketing debe prepararse de manera que no sólo explique una idea sino que también presente a la futura empresa como una atractiva oportunidad de inversión. No podemos olvidar el objetivo y destinatario de dicho plan. Debe ser claro, preciso, conciso. Es muy interesante apoyarse en cuadros, gráficos, tablas, etc.

Podría estructurarse sobre los siguientes puntos:

- Descripción del mercado: público objetivo, Usuarios.
- Descripción del producto: Servicios y funciones que pensamos prestar. Características básicas de los mismos.
- Política de precios: formulación de determinación de los mismos, tarifas, elementos que incluye y fórmula de pago. Bonificaciones y descuentos.
- Política de comunicación: publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising, imagen corporativa.
- Plan de ventas: canales de comercialización, objetivos de ventas, mix de ventas, ventas por grupo de clientes, plantilla de vendedores, etc.
- Presupuesto y acciones futuras de Marketing.

Nos referiremos a algunos de los aspectos más importantes relacionados con los anteriores puntos.

En lo que se refiere a la política de precios y al sistema de determinación de los mismos aconsejamos tomar en cuenta:

- Los precios de la competencia.
- Los costes de elaboración y prestación del servicio o función.
- Los precios indicativos que marca el mercado.

- El probable precio máximo aceptable por el cliente en función de su propio coste del servicio cuando dispone de sus propios medios.
- Rentabilidad esperada por la empresa, es decir margen que debemos cargar a nuestro coste de elaboración.
- Política de descuentos y rebajas.

La política de precios resulta normalmente afectada por los sistemas de cobro aplicados, circunstancia que no siempre se toma en consideración. No es el mismo el precio cobrando al contado que cobrando a crédito. Hay que considerar:

- Sistema de cobro: contado (metálico).
- Sistema de cobro: mediante tarjeta de crédito (que implica un descuento).
- Sistema de cobro: aplazado con documento ejecutivo o sin él, incluyendo gastos financieros o no.

Etapas 6.2. Plan de Operaciones

Alguno de los puntos más importantes que debe incluir este Plan de Operaciones son los siguientes.

Desarrollo del servicio o función a realizar. Es posible que la empresa no tenga totalmente desarrollado el servicio, por lo que conviene hacer referencia a la forma en que se piensa realizar esta tarea. En el caso de que si esté desarrollado debe establecer el plan que se piensa aplicar para la mejora del mismo.

- Aprovechamientos. Se debe indicar todos los datos posibles acerca de los proveedores.
- Realización del servicio o función. Sirve para concretar en donde la empresa va a prestar y efectuar sus servicios: recursos humanos disponibles, proceso de elaboración, equipos informáticos disponibles al servicio de la realización del servicio, programas informáticos, posibles subcontrataciones, diseño del control de calidad a que se va a someter el

desarrollo de los trabajos, capacidad productiva de la organización, programas de desarrollo, etc.

- Determinación de los Costes Operativos. Realización del escandallo de costes.
- Sistema de Planificación y Control de las Operaciones.

Etapa 6.3. Plan Jurídico-Fiscal

Lo primero que debe establecer en este punto es la forma jurídica concreta que va adoptar la empresa. Este punto ha sido minuciosamente analizado en el Apartado D-2) El proceso de creación., lo que nos evita ahora dedicar más espacio a este aspecto.

Si que debemos agregar debe estudiarse y recoger las características básicas de los principales contratos o acuerdos que se van a firmar, indicando fechas, plazos, participes, exclusividades, clausulado más importante. Se recoge a continuación una lista no exhaustiva de posibles contratos a firmar por la empresa:

- Alquiler del local, equipo informático, vehículos, etc.
- Posible contratos de franquicia, en su caso.
- Aprovisionamientos.
- Subcontrataciones.
- Clausulado de ofertas al cliente.
- Condiciones generales de venta y cobro.
- Factura tipo.

Etapa 6.4. Plan de Organización y Recursos Humanos

El éxito del negocio dependerá tanto de la eficacia de sus empleados como de la organización. Hay muchos ejemplos de fracasos empresariales atribuibles a la falta de la adecuada conjunción entre los distintos empleados que constituyen la organización de la misma.

Las cuestiones a dilucidar en este punto son:

- Equipo directivo / socios. Debe establecer el perfil de los directivos que se quieren incorporar al proyecto. Es útil adjuntar en anexo su historial profesional.
- Organigrama. Es importante que, incluso en las etapas iniciales de un negocio se determine el futuro desarrollo de la organización de la empresa. Es necesario que se mantenga una coherencia con el resto del Plan de negocios y con las acciones y métodos recalcados en otras etapas del Plan. Será necesario definir las funciones básicas a realizar en cada puesto de trabajo.
- Plantillas y perfiles.
- Sistemas de retribución: es conveniente establecer la política de personal a seguir, sobre todo en materia salarial, revisiones, incentivos, modificación de plantilla, cargas de trabajo, etc.
- Sistemas de retribución: es conveniente establecer la política de personal a seguir, sobre todo en materia salarial, revisiones, incentivos, modificación de plantilla, cargas de trabajo, etc.
- Otros aspectos relacionados con el personal. Puede ser conveniente hacer un planteamiento general del resto de políticas de personal como puede ser selección de personal, formación, promoción, etc, para poder hacer una planificación de recursos humanos y también para poder estimar posibles costes en que se pudiera incurrir por su puesta en marcha.

En algunos proyectos teóricos se intenta dar una impresión de seriedad acompañando elaborados organigramas y descripciones de puestos de trabajo cuando la realidad de muchas Pymes exige procesos diferenciados pero puestos de trabajo bastante homogéneos, donde casi todos los miembros de la plantilla colaboran en todas las tareas. El grado de desarrollo de este capítulo tiene que ser el adecuado; hacerlo innecesariamente complejo muestra la falta de experiencia de los promotores y hacerlo demasiado simple es muestra de descuido.

Etapa 6.5. Plan Financiero

- El objetivo de esta etapa es establecer unas estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de los resultados financieros y que, de alguna manera, van a determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- A la hora de establecer un plan financiero es necesario partir de algunas consideraciones previas, como pueden ser:
 - Objetivos últimos o fines de la empresa. Puede ser la maximización del beneficio, la seguridad, la rentabilidad, la liquidez de la inversión, etc. En este sentido podríamos afirmar que en la teoría económica de la empresa no existe unanimidad en cuanto al objetivo final.
 - Criterios de evaluación. Mediante la aplicación de determinados ratios debemos estar en condiciones de emitir un juicio de valor sobre la viabilidad del proyecto.
 - Limitaciones. Este es un parámetro marcado fundamentalmente por los resultados de las previsiones del nivel de demanda y del precio de venta, así como por la financiación obtenida.
 - Horizonte temporal. El estudio financiero debemos realizarlo para un periodo mínimo de tres años.
 - Escenarios. Hace referencia al conjunto de hipótesis o premisas de las que partimos en relación con la cuantía de la inversión, el gasto, los ingresos, etc.
 - Planes de actuación. Han de quedar definidos anteriormente.

Una vez tenidas en cuenta estas consideraciones previas, la elaboración del Plan Financiero requiere la determinación de los siguientes elementos:

6.5.1. Planteamiento Financiero

Vendrá determinado por las políticas que se adopten a la hora de invertir y financiar dicha inversión. Dicho planteamiento se materializará en las masas patrimoniales que se agruparán bajo el Activo y el Pasivo.

Todo esto se concreta en el Plan de Inversiones, de acuerdo con el siguiente detalle:

Inversiones en Activo Fijo

- Inversiones en Inmovilizado material.
- Inversiones en Inmovilizado inmaterial.
- Inversiones Financieras.
- Gastos Amortizables.

Inversiones en Inmovilizado en Circulante

- Existencias iniciales.
- Realizable.
- Tesorería.

Fondos propios. Constituidos por la aportación inicial de los socios

Recursos ajenos

- Bancarios: créditos, préstamos. Plazo, cuantía, tipos de interés.
- Acreeedores: de suministradores.

Es también necesario estudiar las posibles Subvenciones o ayudas a las que la empresa pueda optar bien se trate de Subvención oficiales de capital o Subvenciones de explotación.

6.5.2. Explotación. Previsión de Ingresos y Gastos. Resultados

El punto de partida para elaborar este apartado es el Pronostico de Ventas. Es decir las Previsiones de ventas de la empresa, pormenorizada por meses y por tipo de actividad o función a desarrollar, detalle que al menos para el primer año es imprescindible. Este Pronostico de ventas previamente se debió hacer en el Plan de Marketing, punto 6.1.

A partir de esta Previsión de Ventas y de los Gastos Variables que correspondan, se debe obtener una cuenta de Perdidas y Ganancias Previsional.

Los siguientes cuadros aportan un modelo básico.

- Pronóstico de Ventas. Estacionalidad de las Ventas. Deben estar elaborados previamente dentro del Plan de Marketing.
- Pronostico de Costes Variables de la empresa.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional. Para cada uno de los tres años del horizonte temporal.

6.5.3. Tesorería Previsional

Para el primer año conviene calcular los Flujos de Caja mes a mes, teniendo en cuenta las previsiones de cobro y de pago. Ello permitirá detectar posibles desfases de la Tesorería que nos obliguen temporalmente a recurrir a créditos a corto plazo o alterar las previsiones de necesidades de financiación inicial.

6.5.4. Balances de Situación Previsionales.

Correspondiente a cada uno de los tres años. El inicial o año 0 es el de inicio de la actividad.

Las partidas que debe incluir son:

Activo Fijo.

Inmovilizado Material Neto
Inmovilizado Inmaterial Neto
Inmovilizado Financiero
Gastos Amortizables Netos

Activo Circulante

Existencias
Realizable
Tesorería

TOTAL ACTIVO

Recursos propios

Capital Social
Reservas
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio

Pasivo Exigible a largo plazo

Entidades de crédito
Otros acreedores

Pasivo Exigible a corto plazo

Entidades de crédito
Acreedores comerciales
Otros Acreedores

Total Recursos Permanentes

Total Recursos Ajenos

TOTAL PASIVO

Fondo de Maniobra

6.5.5. Otras Previsiones Financieras

Aconsejamos completar la información aportada por los cuadros derivados de los anteriores puntos, con algunos otros como podrían ser:

- Punto Muerto o punto crítico. Nivel de Ventas a partir del cual la empresa empieza a contabilizar beneficio.
- Umbral de Rentabilidad.. Nivel de ventas a partir del cual la empresa empieza a obtener caja positiva
- Ratio de Rentabilidad. Relación entre el Beneficio Neto y los Recursos Propios (BN / RP).
- VAN o Valor Capital. Diferencia entre la Inversión Inicial y la suma de las Cajas generadas por el proyecto, actualizadas.
- TIR o tasa interna de Rentabilidad. Tipo de interés que hace cero al VAN. Es la rentabilidad mínima que una inversión debe generar, indicada en tanto por ciento.
- Periodo de Recuperación de la inversión. Tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial mediante las cajas generadas por el proyecto.

En el caso de las Pymes es especialmente aconsejable vigilar la liquidez prevista. En la mayoría de los casos el cierre de una nueva empresa Pyme se debe a que en un momento dado la escasez o insuficiencia de la Tesorería obliga a dicho cierre. No está por tanto en un alto Punto muerto o es una escasa Rentabilidad.

Etapa 7. Calendario de implantación

Debe realizarse un esfuerzo con el fin de poder relacionar las diferentes fases que deben ir superándose para hacer posible la iniciación de las actividades.

Los hechos relevantes que podemos considerar son:

- Acuerdo de financiación
- Adquisición o alquiler del local

- Contratación del personal
- Desarrollo del prototipo del producto o servicio
- Primer test del mercado
- Presentación a los clientes y al público en general de la empresa
- Comienzo de las actividades
- Formalización de los primeros contratos de servicio a los clientes

De cara a la planificación es conveniente desarrollar con cierto detalle estos programas, sin que sea necesario incluirlos en el Plan de Negocios propiamente dicho.

Etapas 8. Viabilidad y Conclusiones

En esta última etapa del Plan deben contemplarse los siguientes aspectos:

- Coherencia del Plan. Debemos comprobar la adecuación externa del plan, en el sentido de que los objetivos de venta son alcanzables en el mercado seleccionado. Que las acciones programadas permitan alcanzar los objetivos y estén coordinados entre las distintas áreas de responsabilidad de la empresa: comercial, equipos, cobros, etc.
- Viabilidad del Plan. Es un resumen de los resultados previstos poniendo de manifiesto la Rentabilidad Económica (cuenta de Pérdidas y Ganancias) y la viabilidad financiera del Plan (Inversiones, Financiación, Tesorería). Los resultados previstos deben estar de acuerdo con los objetivos establecidos en el punto 5. Líneas Estratégicas y Objetivos.
- Control del Plan. Debe establecerse aquí que datos básicos de gestión de la propia empresa se van a controlar para detectar las desviaciones de la realidad en cada periodo, muy especialmente respecto al Plan Financiero, determinar sus causas y diseñar las alternativas que sean aconsejables con el fin de paliar dichas desviaciones. En muchas empresas la materialización de este control se realiza mediante el denominado "Cuadro de Mando".

- Plan de Contingencias. Aquí, pueden presentarse las posibles amenazas no contempladas en el escenario del plan, y las acciones alternativas a emprender si se presentan estos imponderables.
- Planes a largo plazo. Son las líneas de actuación previstas para el futuro, después de la puesta en práctica del actual plan, sin concretar fechas y pendientes de cuantificación.

5. **CONCLUSIONES**

A la vista del resultado de la Encuesta realizada, y según hemos venido comentando a lo largo de estas páginas, se puede concluir que a medida que se vaya asumiendo la necesidad, por razones de eficacia en la gestión y también por imposición normativa, de introducir mayor transparencia en la información destinada a terceros, el empresario en general considerará como menos relevante el aspecto de la confidencial de la información.

Ello propiciará en gran medida la posibilidad de acudir a la externalización de una parte importante de las funciones administrativas que actualmente la empresa desarrolla por medios propios, con lo que, salvada esa dificultad, serán solo razones de economía en costes el factor determinante para la progresión en el mercado de las empresas de Outsourcing que presten estos servicios a las PYMES.

Otro factor que favorecerá la externalización será el encarecimiento del coste de actividad, así como también el convencimiento del empresario, de su mayor aportación personal al resultado económico de la actividad empresarial mediante su plena dedicación a tareas centradas en funciones productivas o de gestión y dirección, es decir que forman parte del "core business", y por tanto tareas con mayor valor añadido, declinando su dedicación a funciones administrativas.

El outsourcing propicia también la conveniencia de conjugar un esfuerzo constante en el perfeccionamiento de la estructura organizativa, con la exigencia de una mayor rentabilidad. Este sistema no es nuevo en el ámbito empresarial y se está implantando, cada vez con mayor firmeza, mediante la contratación de determinados servicios, hasta ahora desarrollados por medios propios.

En el capítulo D) El Empleo en la Creación de Empresas de Outsourcing, establecíamos una lista de las labores más susceptibles de contratación externa, relación que, a modo de resumen, aquí repetimos.

Área de Recursos Humanos

- Nómina mensual de personal.
- Confección y liquidación de Seguros sociales.
- Confección y presentación de altas y bajas de personal.
- Declaraciones y liquidación de retenciones de IRPF.

Área Económico-Financiera

- Contabilidad externa.
- Contabilidad oficial.
- Confección, preparación y presentación de las Cuentas Anuales al Registro Mercantil.
- Elaboración de facturas.
- Contabilización de facturas.
- Estudio de alternativas de financiación.
- Diseño y elaboración del plan financiero de la empresa.

Área de formación

- Detección de necesidades y propuestas formativas.
- Preparación específica de formadores.
- Impartición de la formación.
- Gestión formativa.
- Calidad y mejora continua de la formación.

Otras áreas

- Mantenimiento informático.
- Atención telefónica al cliente.
- Servicios administrativos integrales.
- Servicios jurídicos.
- Servicio de asesoramiento fiscal.

BIBLIOGRAFÍA

Para la elaboración del presente trabajo ha sido empleada, fundamentalmente, la siguiente documentación:

- Encuesta realizada por la empresa INMARK.
- Cien conceptos clave de 100 años de gestión de Recursos Humanos. M^a Eugenia Domínguez. Capital Humano.
- La medición del retorno de la inversión en formación, dentro del marco de la nueva economía. Liliana Rodríguez y Andrés Mosteiro. Capital Humano.
- El Outsourcing de la gestión de la formación continua en las organizaciones. Joseph M^a Casal. Capital Humano.
- La Creación y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas. Escuela de Organización Industrial de Madrid.
- Guía para la elaboración de un Plan de Negocios. Escuela de Organización Industrial de Madrid.
- Conocer las Vías de Financiación de las Pymes. Ayudas para crear y desarrollar nuevas empresas. Juan José Durán. Ediciones Pirámides.
- Nuevos modelos de Gestión Empresarial. Gil Gidró y Basilio Rueda. Circulo de Empresarios de Madrid.
- Outsourcing. La Subcontratación. Brian Rothery. Noriega Editores.
- El dilema del Outsourcing. La Búsqueda de la Competitividad. J. Brian Heywood. Fancial Times.
- Manual de Outsourcing. Rober White. Gestión 2000.