

Emprendedor@Universitari@



eoí

Escuela de Negocios



1955-2005

**Emprendedor@
Universitari@**

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).

Documentación elaborada por la EOI.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOI.

Edición: Habermas Comunicación

Impresión: Publidisa

Depósito Legal: SE-1413-2005

SUMARIO

1. HABILIDADES DIRECTIVAS	5
1.1. Exigencias del escenario profesional	5
1.1.1. Funciones del gestor de equipo	11
1.1.2. Estilos de gestión	12
1.2. La comunicación en el gestor de equipos	16
1.2.1. Herramientas comunicativas	16
1.2.2. Procesos comunicativos	18
1.3. El gestor COMO emisor de factores de motivación	26
1.3.1. Factores	27
1.3.2. La entrevista de "Desmotivación"	28
1.4. Crear equipo	30
1.4.1. Fases de desarrollo del equipo	33
1.4.2. Implicación Vs. Compromiso	34
1.4.3. Gestión de conflictos en el equipo	37
2. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	41
2.1. El proceso de negociación: Visión general	41
2.1.1. Definición del proceso de negocio	41
2.1.2. Tipos de empresa	42
2.1.3. Planificación Estratégica	43
2.1.4. Estructuración de las áreas funcionales que intervienen en el proceso de negocio	45
2.1.5. Core Business Vs. Áreas de soporte	46
2.2. Areas Funcionales	46
2.2.1. Marketing	46
2.2.2. Comercial	56
2.2.3. RRHH	60
2.2.4. Financiera	65
3. ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y CREACIÓN DE EMPRESAS	69
3.1. Elaboración de un plan de negocio	69
3.2. Descripción de las diferentes etapas	72
3.2.1. Etapa 1: Definición de la misión de la empresa	72
3.2.2. Etapa 2: Análisis externo	75
3.2.3. Etapa 3: Análisis interno	79
3.2.4. Etapa 4: Síntesis DAFO	82
3.2.5. Etapa 5: Líneas estratégicas y objetivos	85
3.2.6. Etapa 6: Plan de actuación	87
3.2.7. Etapa 7: Calendario de implantación	114
3.2.8. Etapa 8: Viabilidad y conclusiones	115
4. ORIENTACIÓN PROFESIONAL	117
4.1. Identifica el trabajo	117
4.1.1. Cómo identificar el trabajo que puedo desarrollar	117
4.1.2. Conocimiento del mercado laboral	118
4.2. Perfiles profesionales	119
4.2.1. Prototipos de perfiles requeridos por las empresas	119

4.3. Actitudes positivas	121
4.3.1. Cómo conseguir tu objetivo	121
4.3.2. La importancia de tu imagen personal.....	122
4.4. Herramientas para conseguir entrevistas.....	122
4.4.1. La carta de presentación: Qué tipos de cartas puedo utilizar.	123
4.4.2. El teléfono: cómo afrontar una llamada	124
4.4.3. El Curriculum Vitae: cómo elaborar mi CV	125
4.4.4. Bolsas on-line: un vistazo a la web	127
4.5. La entrevista	128
4.5.1. Tipos de entrevistas más utilizadas.....	129
4.5.2. Consejos: cómo encauzar la entrevista de trabajo.....	131
4.5.3. Posibles cuestiones: Cómo hacer frente a las preguntas más difíciles de la entrevista	133
4.5.4. Recomendaciones.....	137
4.6. Las pruebas escritas	137
4.6.1. Cómo afrontar las pruebas psicotécnicas.....	138
4.6.2. Las pruebas de selección.....	138
4.7. Centro de evaluación	140
4.7.1. Qué son.....	140
4.7.2. Recomendaciones para afrontarls.....	141
4.8. Dinámicas de grupo	142
4.8.1. Qué son.....	142
4.8.2. Cuáles son las actitudes más valoradas	142
4.9. Yacimientos de empleo.....	143
4.9.1. Áreas de actividad con mejores perspectivas	145
5. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA PYME.....	147
5.1. Introducción	147
5.2. Las herramientas de gestión.....	147
5.2.1. Modelos conceptuales o jerárquicos	148
5.3. Herramientas de tipo informático	154

1 HABILIDADES DIRECTIVAS

1.1. EXIGENCIAS DEL ESCENARIO PROFESIONAL

Saber delegar, inspirar confianza y seguridad, motivar y escuchar a sus colaboradores y, sobre todo, reconocer su valor en la empresa, son las claves de los Gestores con carisma

¡¡Los GESTORES no saben ser líderes!!

Al menos eso es lo que piensan los expertos en la materia. Y lo cierto es que no es nada fácil. Hacer que una orden sin dejar de serlo, esté más cerca de una propuesta que de una imposición, conseguir que los colaboradores asuman y no sólo acaten los preceptos empresariales es todo un arte que sin embargo, puede aprenderse. Sin embargo, este nuevo modelo de gestión, en el que los GESTORES tratan de sacar lo mejor de sus colaboradores, se impone en las empresas en las que la calidad del producto o servicio depende, en gran medida de que los colaboradores se sientan respaldados por grandes dosis de confianza por parte de sus superiores y sean conscientes de su gran valor dentro de la organización.

La estrategia del "orden y Gestor" comienza a ser historia en aquellas empresas que tratan de adaptarse a los nuevos tiempos.

Los expertos se quedaban perplejos ante la reacción de los Gestores. Y no era para menos. Se trataba de desarrollar un ejercicio en el que se les planteaba una sencilla pregunta: "*¿Qué quieren ustedes de sus colaboradores?*". Una pasmosa mayoría se conformaba con que sus colaboradores cumplieran. Otros, algo más inquietos, fijaban algunos objetivos con los que pretendían que la organización, además de funcionar, mejorara. En principio, tenían las ideas bastante claras y enumerarlos no representaba dificultad alguna. El problema venía después. Nadie sabía cómo pedir a sus colaboradores que esos objetivos se materializaran. Simplemente nadie les había enseñado cómo hacerlo. Su capacidad para ejercer un buen liderazgo hacía aguas por la parte más importante: la capacidad para implicar a las personas en sus tareas y obtener de ellas una buena respuesta.

Esta es una de las asignaturas pendientes de los Gestores de hoy en día. Numerosos estudios realizados por expertos de empresa han **desvelado** la incapacidad de muchos Gestores para saber estar al frente de la nave.

Pero esto es lógico si se tiene en cuenta que estos Gestores, por lo general, no cuentan con ningún modelo verdaderamente eficaz para tratar con sus colaboradores.

Todo lo más, tienen las referencias de liderazgo que cualquier persona ha podido experimentar a lo largo de su vida, y que van desde la primera noción que se tiene del concepto de GESTOR, personificada en la figura del padre, pasando por la del maestro y terminando, en el caso de los hombres, en el estilo de liderazgo que se inculca en el ejército.

Son modelos en los que predomina la faceta directiva y no suelen funcionar cuando se aplican al terreno empresarial.

"Poder formal": Un buen liderazgo es mucho más que eso. En cierto modo, podría definirse como la capacidad para transmitir ilusión a los otros y motivarlos para que asuman los objetivos de la empresa como propios. Y eso es algo muy difícil de conseguir, sobre todo si se hace a través del uso del poder formal, un uso de la autoridad en la que se podría incluir a la mayoría de los Gestores de hoy en día. Este poder viene dado por la propia estructura legal de la organización y se mantiene en la medida en que los colaboradores carecen de ese mismo poder; el Gestor controla una serie de recompensas y de sanciones, algo parecido al sistema de premio-castigo. *"Un GESTOR que utilice el poder formal sólo podrá aspirar a que sus colaboradores vayan a trabajar y cumplan con su trabajo a base de sanciones"*. Frente a esta forma de autoridad existe otra totalmente diferente. Se trata de un tipo de liderazgo que, curiosamente, se obtiene reconociendo que "los demás también tienen poder" y capacidad para aportar críticas, ideas y sugerencias, aunque estas no sigan la línea de pensamiento del GESTOR.

Lo fundamental es que el trabajador se sienta respaldado por la confianza que el GESTOR ha depositado en él. Normalmente cuando se usa esta estrategia con las personas, éstas dan mucho más de sí. Incluso, existen estudios que revelan que las personas se descubren realizando tareas para las que nunca creyeron estar capacitadas

A. Escenario Profesional del GESTOR de equipos

El Gestor: Se responsabiliza de organizar, planificar y controlar a los recursos materiales y a las personas bajo su responsabilidad, necesarias para la cobertura de los objetivos a corto, medio y largo plazo de un área funcional de la Empresa.

La posición del Gestor de equipos presupone dos entornos de responsabilidad fundamentales:

- Interrelación con otras áreas funcionales de la Empresa con objeto de garantizar una correcta coordinación con las mismas.
- Representación de la Empresa frente a: organismos oficiales, proveedores, clientes, competidores, distribuidores, etc.

B. Responsabilidades principales del Gestor de equipos

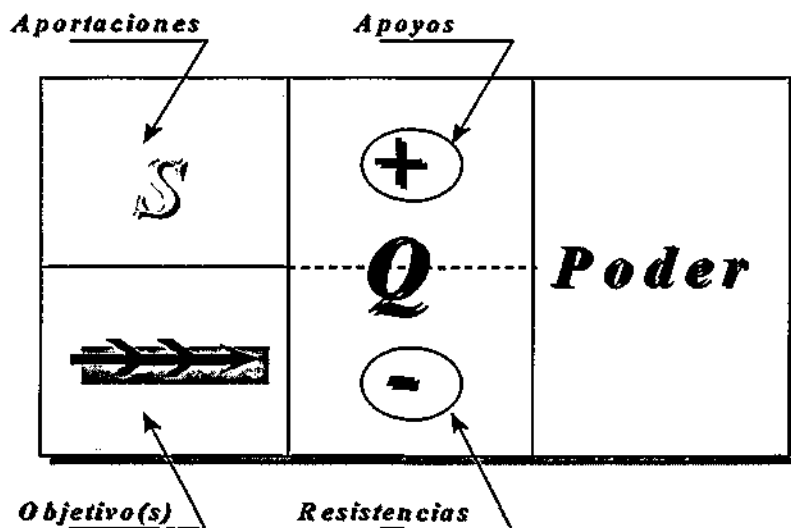
1. Organización y coordinación de recursos y personas (establecimiento de objetivos)
 - *Recursos Presupuestarios*
 - *Equipo de trabajo*

▪ *Recursos Materiales*

2. Planificación de actividades (a corto, medio y largo plazo)
3. Control de resultados, corrección de desviaciones y adaptación de actividades a nuevas situaciones.
4. Control de recursos (previsión de necesidades, valoración de rentabilidad, etc.)
5. Desarrollo del equipo de trabajo (selección, formación, promoción, incentivación, motivación, etc.)
6. Actuación con entidades externas (clientes, proveedores, organismos oficiales, competidores, distribuidores, etc.)
7. Coordinación con otras áreas funcionales de la Empresa.

C. ¿Cuándo debe actuar en un ámbito concreto y por qué? ¿Cómo debe hacerlo?

Es el Gestor el que tiene la responsabilidad de identificar cuáles deben ser las acciones que permitirán asegurar la cobertura de un objetivo concreto asignado a su equipo. Tenemos ya la información necesaria para concretar cuáles son los factores que debe analizar un Gestor para decidir las acciones a realizar. Vamos a presentar estos factores de forma sencilla para ir profundizando progresivamente en cada uno de ellos: una simple plantilla de análisis que nos permita realizar una valoración adecuada. Respondamos ahora a la pregunta que encabeza esta página y dejemos la segunda pregunta para otro capítulo.



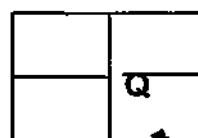
OBJETIVO	



<i>El Gestor debe</i>	<i>El Equipo debe</i>
<p>•Definir claramente los objetivos en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importancia - Urgencia - Complejidad <p>•Asegurar que los objetivos están claramente vinculados a la misión del Departamento</p> <p>•Establecer criterios de medida específicos para asegurar el cumplimiento del objetivo</p> <p>•Modificar los objetivos para adaptarse a los posibles cambios que se produzcan en el Departamento</p> <p>•Aportar una dirección clara indicando lo que hay que hacer, con qué medios y tiempo para hacerlo</p>	<p>•Estar orientado hacia el logro de resultados mejores</p> <p>•Tener clara la función de lo que hay que hacer</p> <p>•Autonomía progresiva en lo que se refiere a la forma de alcanzar las metas</p> <p>•Participar, a medida que el esfuerzo gane en experiencia, en el proceso de fijar objetivos</p> <p>•Pedir al Gestor una dirección clara indicando lo que hay que hacer, cómo y cuándo hacerlo</p>

Señales de Alarma

- Desmotivación por no ser consultados, ni participar en la definición de objetivos
- Confusión por no saber lo que hay que hacer
- Acomodar los objetivos establecidos a la práctica del día a día (no crecer)
- Preocupación por la actividad más que por los resultados



<i>El Gestor debe</i>	<i>El Equipo debe</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecer un sistema de recompensas que refuerce la creatividad y la colaboración</i> • <i>Definir un sistema de recompensas que favorezca el aprendizaje</i> • <i>Tratar de buscar factores de motivación individuales</i> • <i>Identificar unos criterios de éxito claros, compartidos y objetivos</i> • <i>Recompensar los esfuerzos por superar los viejos modelos de éxito</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actuar en relación a unas metas definidas</i> • <i>Colaborar con el equipo e innovar</i> • <i>Compromiso con la calidad y resultados del trabajo</i> • <i>Establecer y mantener una buena relación con el equipo</i>

Señales de Alarma

- Falta de colaboración con el equipo
- Falta de iniciativa personal
- Falta de compromiso con la calidad del trabajo
- Tensión y agotamiento
- Sentimiento de bloqueo y de ser una pieza de la máquina
- Falta de entusiasmo

S	Q +
OBJETIVO	Q -



•El Gestor debe	El Equipo debe
<ul style="list-style-type: none"> •Tener una actitud activa de apoyo •Contar con los suficientes recursos que sirven de ayuda en los momentos de Desarrollo •Crear un medio de trabajo que se caracterice por el intercambio mutuo de experiencias entre el equipo •Establecer en el equipo de trabajo unas relaciones personales basadas en la confianza •Crear un medio de trabajo que favorezca la autonomía y el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> •Fomentar la creatividad y el intercambio de experiencias •Acceder al apoyo sin miedo al menosprecio ni a las represalias •Defender el desarrollo como parte de las relaciones de los componentes de un equipo •Crear un clima de ayuda interpersonal dentro de la unidad de trabajo •Participar en las diferentes actividades de la unidad de trabajo

Señales de Alarma

- Conformismo
- Excesiva dependencia del superior
- Justificación del equipo basada en el miedo y el fracaso
- Relaciones personales de competencia y destructivas
- La información no se comparte
- Falta de relación de colaboración

Poder: Es evidente que el análisis de los 3 factores anteriores es un paso muy importante para garantizar la cobertura de un objetivo. Pero se precisa analizar un cuarto y último factor, el Poder, el cual está constituido por las razones por las que el Gestor puede movilizar a su equipo hacia la cobertura del objetivo. Se valoran los siguientes puntos:

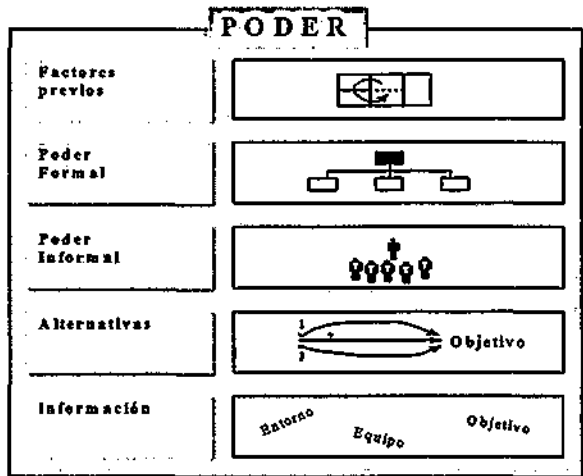
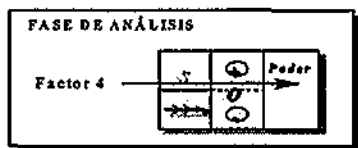
Situación de los factores previos: Lo primero que puede ayudar o dificultar, es decir, conferir poder o no al Gestor, es cómo se encuentran los factores "Objetivo", "Aportaciones" e "Implicación".

Poder Formal: Constituido por la propia jerarquía del puesto ocupado por el Gestor y su capacidad de incentivar, amonestar, etc.

Poder Informal: Definido por el liderazgo que tiene el Gestor en su equipo, es decir, el reconocimiento personal y profesional que le otorga cada uno de sus colaboradores.

Alternativas: Constituyen el "margen de maniobra" de que dispone el Gestor para la cobertura del objetivo (medios, incentivos, apoyos externos, aplazamiento de fechas, etc.).

Información: De todo lo relacionado con el objetivo, el equipo, el entorno, etc. A mayor cantidad de información, menor riesgo de error y, por lo tanto, mayor poder de movilización.



1.1.1 FUNCIONES DEL GESTOR DE EQUIPOS

A. Hacia la compañía

El Gestor de equipos, al ser nombrado como tal debe tener en cuenta que ocupa un puesto de dirección dentro de la compañía y como tal debe:

Respetar las políticas establecidas en cuanto a salarios, selección promociones, procedimientos

- procedimientos de actuación internos.
- Defender las políticas y decisiones de la Compañía.
- Promover y potenciar la mejora continua en todos los procesos en los que esté involucrado
- Tener confidencialidad

- Asumir responsabilidades y tomar decisiones con riesgo
- Estar orientado a los resultados de la Compañía, por encima del beneficio personal o de su EQUIPO

B. Hacia el equipo

El Gestor de equipos, al ser nombrado como tal debe tener en cuenta que tiene funciones de gestor de personas y como tal debe realizar:

- Análisis periódico de su equipo
 - Perfil
 - Puestos de responsabilidad
 - Salario
 - Actitud y rendimiento
 - Rotación.
- Plan integral de Recursos
 - Motivación
 - Formación
 - Desarrollo
 - Selección y promoción
 - Salida de colaboradores de bajo rendimiento...

1.1.2 ESTILOS DE GESTION

Un equipo de psicólogos de la Universidad de Ohio, identificó dos formas de liderazgos independientes entre sí:

- El liderazgo orientado a la tarea, y
- EL liderazgo orientado a las relaciones.



Por su parte, el responsable de un grupo que ejerce un liderazgo orientado a la relación, da mayor importancia al componente personal en el proceso de trabajo:

- Organizar el trabajo
- Definir actividades del grupo
- Distribuir tareas
- Tomar decisiones
- Asumir responsabilidades personalmente
- Conseguir objetivos de la Organización

La persona que ejerce el liderazgo orientado a la tarea entenderá que las metas propias de la dirección son:

- Resalta la colaboración de los miembros del equipo.
- Practica actitud receptiva frente a sus necesidades personales y a los sentimientos de los colaboradores en el puesto.
- Procura relación de confianza mutua.
- Favorece comunicación bidireccional.

La eficacia de los líderes depende de la forma en que su estilo de dirección se interrelaciona con la situación en la que operan.

No existe un estilo de liderazgo bueno o malo en sí mismo, sino que la bondad o maldad depende del nivel de desarrollo de los colaboradores. Por tanto, **el líder eficaz debe adaptar su estilo a cada uno de sus colaboradores en cada situación.**

Los comportamientos que se describen en la Teoría del Liderazgo Situacional, están basados en las mismas dos dimensiones encontradas en los estudios del equipo de investigación psicológica de la Universidad de Ohio. Paul Hersey y Keneth Blanchard denominaron a estas dos dimensiones **comportamiento directivo y comportamiento de apoyo**. Blanchard define los **estilos de liderazgo** en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento Gestor) que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores:

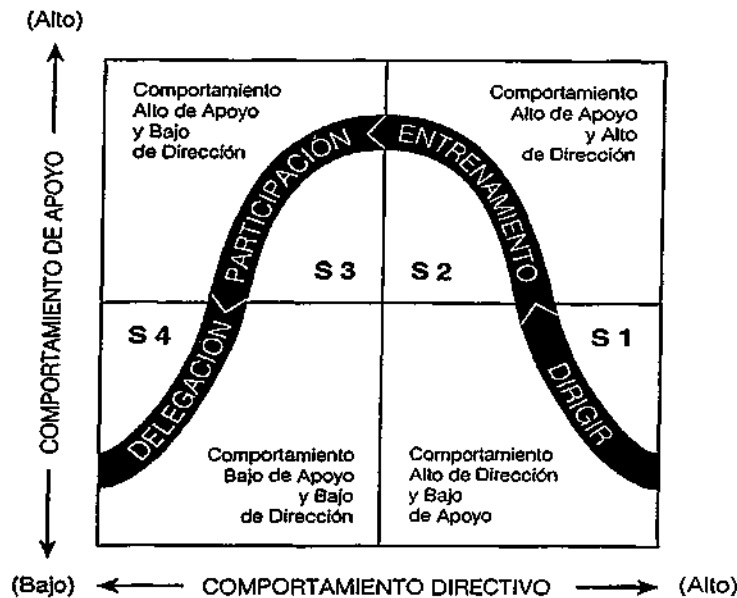
El comportamiento del directivo se orienta al cumplimiento de la tarea, incluye las instrucciones del GESTOR sobre lo que ha de hacer cada colaborador, cómo y cuándo ha de hacerlo y el lugar donde se desarrollará su trabajo.

RESPONSABLE DE EQUIPOS  COLABORADOR

El comportamiento de apoyo es la medida en que un GESTOR escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

RESPONSABLE DE EQUIPOS  COLABORADOR

Estos dos tipos de comportamiento los puede manejar en mayor o en menor medida un líder, dando lugar a cuatro estilos diferentes de gestionar a su equipo:



1. Alta tarea/baja relación, se referirá al estilo S1 de conducta del líder
2. Alta tarea/alta reacción, estilo S2
3. Alta reacción/baja tarea, estilo S3
4. Baja relación/baja tarea, estilo S4

Estilos


Estilo de Control (s1): Se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

DIRECTIVO:

Estilo claramente orientado a la consecución de la tarea.

El RESPONSABLE DE EQUIPOS le dice a su colaborador cómo tiene que hacer la tarea. La comunicación se produce en una sola dirección.

Lo único que le interesa saber es si el colaborador ha entendido perfectamente lo que tiene que hacer. No terminará de dar instrucciones.



Estilo de Supervisión o entrenamiento (s2): Supone utilizar ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo de manera intensa. Si bien, mantiene alta dirección, supervisión implica reconocer los avances que se producen en el rendimiento del subordinado y solicitar sugerencias.

CONSULTOR:



En este estilo la comunicación se produce en los dos sentidos, se empiezan a discutir las posibles soluciones conjuntamente. El RESPONSABLE DE EQUIPOS debe saber vender bien sus ideas manteniendo la adecuada dirección como líder.

Estilo de Asesoramiento o Participación (s3): Comportamiento de apoyo elevado, disminuyendo el comportamiento de dirección. Toma las decisiones conjuntamente con sus colaboradores y apoya los esfuerzos que éstos realizan.

PARTICIPATIVO:

A medida que aumenta la madurez del colaborador, este se sentirá capaz de realizar su trabajo solo, de forma más independiente, pero requiere el apoyo del RESPONSABLE DE EQUIPOS.

La confianza mutua se va fortaleciendo. Comparte las decisiones limita la supervisión de la tarea y recompensa el esfuerzo.



Estilo de Delegación (s4): El líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones a sus colaboradores.

DELEGADOR



Es el estilo más adecuado cuando los colaboradores tienen una alta madurez tanto técnica como psicológica en esa tarea específica. Proporciona poca dirección o apoyo.

Es una coordinación difícil en la que se mezclan, por una parte el sentimiento de éxito en el desarrollo profesional de un colaborador y por otra parte la duda de que esté realmente preparado para desarrollar la tarea solo.

Este modelo define la eficacia del líder en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo con la situación de los colaboradores. Así pues, **el líder más eficaz será aquel que demuestre una mayor flexibilidad de estilo y que utilice el adecuado en cada situación con la persona adecuada.**

Ser responsable de un equipo es tener en cuenta a las personas, cómo son, con sus habilidades, formación y experiencia.

¿Cómo?



TRANSFORMARLAS

- Incrementando sus conocimientos
- Mejorando sus habilidades
- Haciéndoles participe de experiencias nuevas

P x S x Q

(Madurez de los colaboradores)

- P** Capacidad, Habilidades
S Conocimientos, Destrezas
Q Motivación, Intereses

1.2. LA COMUNICACIÓN EN EL GESTOR DE EQUIPOS

1.2.1 LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE INFLUENCIA

Parece evidente que la comunicación es, al menos en apariencia, la primera herramienta que utilizamos para interrelacionarnos con el entorno que nos rodea. Este proceso no es privativo del ser racional, pero si lo es cuando la comunicación se cierra sobre si misma para alcanzar el grado de proceso, es decir, cuando sobre los distintos aspectos posibles de la comunicación se cierra una trama, cuya finalidad es conseguir una secuencia lógica en la transmisión de ideas, sentimientos, experiencias...

Se considera entonces, la capacidad comunicativa como algo que todos tenemos presentes en nuestras vidas, pero también como algo que es y debe ser susceptible de mejora continua.

Después de estimar el tiempo que se dedica a cualquier forma de comunicación diaria, se puede concluir que el 80% del tiempo lo ocupa la comunicación, dedicándole el 20% restante a otro tipo de tareas.

En el entorno profesional, debemos entender que la comunicación que se desarrolla es una *Comunicación Eficaz*.

Por *Comunicación Eficaz* se entiende aquella que produce cambios en el interlocutor:

- Cambios en los conocimientos de la persona con quien me comunico.
- Cambios en las actitudes del interlocutor frente a determinadas situaciones
- Cambios en los comportamientos o modos de actuación.
- Cambios en los sentimientos.

El Lenguaje Corporal. La Comunicación No Verbal)

El presentador tiene que superar el obstáculo que le supone establecer y conservar el contacto con el auditorio.

Ya se ha desarrollado el primer punto importante para realizar presentaciones eficaces: Qué voy a decir; con lo que poseemos sustancialmente las bases de nuestra seguridad en el tema frente al grupo. Pero todos sabemos que esto no basta, todavía es necesario superar otras barreras más sutiles, menos manejables.

Salvo que los argumentos sean realmente aplastantes para convencer al auditorio, hay que recurrir a sus *sentimientos e impresiones*.

Los sentimientos y las impresiones del auditorio se forman a nivel inconsciente procesando información procedente de cosas como los gestos, los tonos y los cambios de voz del presentador.

Algunos expertos dan consejos sobre las posturas que debe adaptar el presentador para lograr una expresión corporal adecuada, pero es casi imposible manipular los procesos inconscientes por esos procedimientos.

Afortunadamente hay un camino mucho más seguro y sencillo: basta con que el presentador esté *convencido y se exprese con convicción* y sinceridad para que automáticamente envíe a los oyentes un mensaje positivo.

Si el presentador no está convencido, el auditorio lo percibirá.

Es importante por lo tanto cuidar cómo se transmite el mensaje al auditorio, teniendo en cuenta la comunicación no verbal (C.N.V.) y la comunicación verbal (C.V.)

1.2.2. HERRAMIENTA Y PROCESOS COMUNICATIVOS

A. Establecimiento de objetivos

QUÉ ES	CÓMO HACERLO
<p>A. Fijar objetivos y normas de rendimiento exigentes y difíciles para los colaboradores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcar objetivos en función de la capacidad de cada individuo y de las necesidades de la organización. 2. Buscar un equilibrio entre lo retador y lo posible. 3. Manifestar confianza en la capacidad de los colaboradores y determinar el apoyo que necesitan. 4. Establecer objetivos a corto y a largo plazo.
<p>B. Establecer objetivos de rendimiento claros y concretos para los puestos de trabajo de los colaboradores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer objetivos a corto y a largo plazo. 2. Comunicar la finalidad global de la unidad de trabajo. 3. Cerciorarse de que los objetivos son mensurables, alcanzables, pertinentes y controlados. 4. Asegurarse de que usted y sus colaboradores comprenden los objetivos por igual y están de acuerdo con ellos.
<p>C. Asignar tareas o programas, cerciorarse de que se explican y comprenden con claridad y de manera completa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar la importancia de las tareas principales y el lugar del plan general en el cual encajan. 2. Fijar expectativas concretas de calidad, cantidad y plazo de terminación; comprobar que se han entendido. 3. Ayudar a los colaboradores a anticiparse a los obstáculos. 4. Identificar los vínculos clave necesarios entre las distintas partes de la organización para llevar a cabo la tarea. 5. Delegar con claridad. 6. Delegar con arreglo al grado de preparación de los colaboradores.

A. Establecimiento de objetivos

QUÉ ES	CÓMO HACERLO
D. Definir de manera concreta las normas de excelencia exigidas, evitando normas confusas o conflictivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar expectativas concretas de calidad, cantidad y plazo de terminación; comprobar que se han entendido. 2. Delegar con claridad. 3. Delegar con arreglo al grado de preparación de los colaboradores.
E. Aclarar por completo las dificultades y sus causas para que los colaboradores puedan corregirlas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la capacidad de los colaboradores para resolver dificultades. 2. Crear un clima en el cual los colaboradores puedan debatir cómodamente las dificultades. 3. Animar a los colaboradores a explicar las dificultades.

1. Comunicar y comprometer con la política de la empresa

QUÉ HACER	CÓMO HACERLO
A. Para definir la finalidad global de su unidad de trabajo, busque información sobre los objetivos de los departamentos, las divisiones y la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 2. Tenga en cuenta las siguientes fuentes: <ul style="list-style-type: none"> • Discursos y escritos de la dirección superior; declaración de objetivos del grupo empresarial. • Revistas, boletines, etc. Del grupo o el departamento. • Su GESTOR inmediato; pídale su opinión sobre la dirección del grupo y sobre la posición que ocupa la unidad de trabajo en el marco general. • Los GESTORES de unidades de trabajo similares a la suya. • Fuentes externas: revistas empresariales y del sector, sus clientes...
B. Pida a sus colaboradores opiniones sobre el objetivo de la unidad de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piense en los colaboradores con quienes debe hablar y en la forma de organizar la reunión o las reuniones que necesite celebrar. 2. Formule preguntas que inviten a reflexionar, como "¿qué ocurriría si ...?", o "¿cómo podríamos ...?", para estimular las ideas de los colaboradores. 3. Explique con claridad que está buscando aportaciones, no haciendo promesas.

B. Comunicar y comprometer con la política de la empresa

QUÉ HACER	CÓMO HACERLO
<p>C. Redacte una declaración de finalidad que defina lo que hace la unidad y haga que su personal se sienta motivado por la dirección de la unidad</p>	<p>1. Considere los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vincular estrechamente la dirección de la unidad al rendimiento de toda empresa. • Articular las prioridades de la unidad. • Declarar lo que la unidad no hace, además de lo que hace. • Exponer con claridad por qué quiere usted que se conozca a su unidad. • Establecer una relación entre actividades de rutina y objetivos de más amplio alcance. • Exponer con claridad las ventajas que los buenos resultados de la unidad tendrán para la organización y para los colaboradores. • Incluir todos los grupos y funciones de la unidad. • Comunicar las cosas en un lenguaje claro y directo
<p>D. Comunicar a los colaboradores la declaración de finalidad</p>	<p>1. Convoque una reunión (o varias con menos gente) para comunicar y debatir la declaración de finalidad.</p> <p>Reflexione sobre los objetivos de la reunión:</p> <p>¿Hasta dónde está dispuesto a negociar?, ¿quiere que sus colaboradores aporten muchas ideas?, ¿en qué medida está dispuesto a modificar la declaración de finalidad?</p> <p>Piense en la forma de preparar y dirigir la reunión para lograr los objetivos que usted pretende</p> <p>¿Qué cambios en el funcionamiento de la unidad deben surgir de la declaración y cómo se llevarán a la práctica?</p>

C. Dar instrucciones de trabajo

QUÉ HACER	CÓMO HACERLO
<p>A. Explique el objetivo de cada tarea, el motivo por el cual se hace, en qué benefician los buenos resultados a la organización, etc.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique por qué se hace la tarea; si procede, establezca la relación que guarda con el trabajo de su unidad y con el objetivo de la organización. 2. Especifique las condiciones en que se hace la tarea: tiempo escaso, falta de claridad, escasez de información, disponibilidad o no de recursos especiales, etc. 3. Especifique los resultados esperados, las limitaciones con que deberá realizarse la tarea y el esfuerzo necesario para llevarla a cabo. 4. Explique de qué manera beneficiarán los buenos resultados a su personal, a su unidad y a la organización. Si le es posible, sea concreto al explicar la utilidad de la tarea para la organización.

D. Solicitar iniciativas de los colaboradores

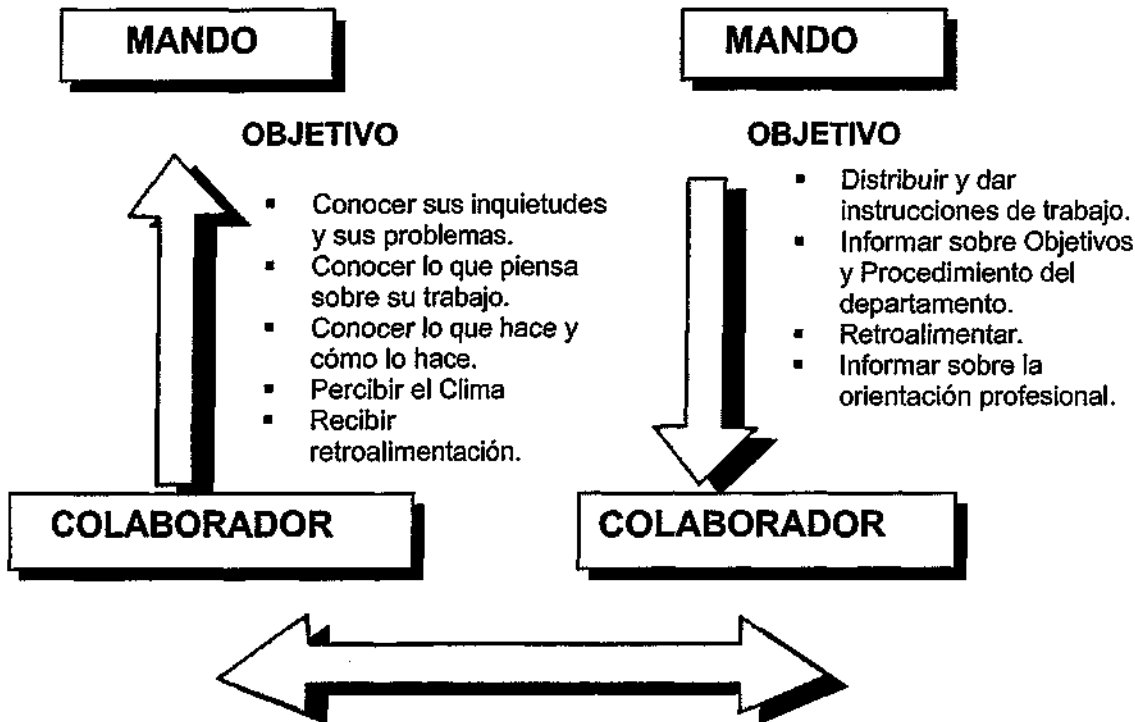
QUÉ HACER	CÓMO HACERLO
<p>A. Solicite la opinión que tienen los colaboradores de sus responsabilidades y de la importancia relativa de éstas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pida a los colaboradores que describan sus obligaciones y asignen un valor de importancia a cada tarea. 2. Compare las respuestas con sus expectativas en cuanto a la dirección de la unidad de trabajo. 3. Discuta y resuelva las posibles discrepancias cambiando responsabilidades, asignando otras nuevas o explicando la importancia de las tareas a la luz de la dirección de la organización.
<p>B. Determine cómo deben ajustarse los colaboradores a sus puestos de trabajo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pregunte a sus colaboradores cuáles de las cosas que hacen en ese momento no deberían hacer. Confeccione una lista con las respuestas. 2. Pregunte a sus colaboradores por las cosas que deberían hacer y no hacen. Confeccione otra lista. 3. A partir de estas listas, qué cambios deben introducir los colaboradores en sus trabajos.
<p>C. Solicite abiertamente la opinión de sus colaboradores sobre el funcionamiento de la organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establezca una política de puertas abiertas y un buzón de sugerencias; solicite con regularidad la opinión de los colaboradores.

E. Implicar a los colaboradores

QUÉ HACER	CÓMO HACERLO
<p>A. Esforzarse por marcar objetivos de equipo o de grupo, además de individuales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar el comportamiento de colaboración e insistir en las ventajas del trabajo en equipo. 2. Utilizar objetivos de equipo para concentrar el esfuerzo de la unidad de trabajo. 3. Crear una base sobre la que los colaboradores puedan trabajar juntos para resolver conflictos. 4. Incorporar a los colaboradores a la toma de decisiones cuando proceda.
<p>B. Organizar reuniones de la unidad de trabajo que sirvan para aumentar la confianza y el respeto mutuos entre sus miembros</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerciorarse de que todos los miembros participan en las reuniones de la unidad de trabajo. 2. Fomentar los debates objetivos y abiertos de los problemas del equipo. 3. Utilizar las reuniones para aumentar la motivación y la productividad. 4. Debatir y definir la forma en que el equipo debe trabajar en común para alcanzar sus objetivos.
<p>C. Animar a los colaboradores a iniciar tareas o programas que consideren importantes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar interés por considerar y desarrollar las ideas de los colaboradores. 2. Estar abierto a ideas y opciones nuevas. 3. Animar a los colaboradores a identificar los fallos de la forma actual de trabajar. 4. Apoyar a los colaboradores que intenten algo nuevo. 5. En circunstancias apropiadas, premiar los fallos y reconocer el esfuerzo.
<p>D. Destacar y demostrar compromiso con los objetivos y tenacidad en su consecución</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debatir y definir la forma en que el equipo debe trabajar en común para alcanzar sus objetivos. 2. Demostrar un interés personal y constante por la consecución de los objetivos. 3. Compartir sus objetivos personales y sus progresos en este terreno.

PROCESOS COMUNICATIVOS. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA

Canales De Comunicación En El Área



OBJETIVO

- Crear cohesión del Equipo.
- Coordinar y solucionar problemas del departamento
- Potenciar la integración, el trabajo en equipo.

BARRERAS

A. Comunicación descendente

- El estilo de Gestor.
- Dificultad del gestor de equipo a la hora de transmitir información
- Temor del mando a perder influencia y poder
- Pensar que se pueden informar por otras fuentes diferentes al responsable
- El día a día y la falta de tiempo
- La distancia física entre puestos o delegaciones

B. Comunicación ascendente

- El estilo de mando
- Falta de convencimiento del colaborador sobre la importancia y novedad de la información que posee

- Falta de convencimiento del colaborador sobre su grado de responsabilidad para transmitir la información que posee.
- Circunstancias desfavorables
- El colaborador percibe que su información cae en saco roto

C. Comunicación horizontal

- Competencia desleal
- Control excesivo de la información
- Individualismo
- Especialización de los colaboradores

Estructura de la comunicación

CONTENIDO	CANAL	TIPO	PERS. IMPLIC.	TIEMP	FRECUENCIA

A la hora de analizar el plan de comunicación en el área de deben responder las siguientes preguntas:

Respecto al contenido

- ¿Existen espacios de planificación, organización y seguimiento?
- ¿Existen espacios de comunicación referidos al puesto, la persona, el departamento y la compañía?

Respecto al tipo

- Existe un equilibrio entre los 3 tipos de comunicación o por el contrario predomina alguno frente a los demás. ¿Deberíamos crear espacios que favorecieran este tipo?
- Respecto al canal, personas tiempo y frecuencia, tener en cuenta que no existan desajusten entre los diferentes factores, bien porque la frecuencia sea escasa o abusiva, las personas implicadas numerosas o al deficientes, el canal poco apropiado... todo referente al contenido y objetivo que queramos conseguir.

EFFECTOS DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ADECUADO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora del clima laboral y de las relaciones interpersonales. ▪ Mejora de la motivación del trabajador por la satisfacción de cubrir los objetivos propuestos. ▪ Estimula la creatividad de cara a producir soluciones a los problemas. ▪ Reduce los errores y aumenta la calidad de trabajo.

EFFECTOS DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INADECUADO

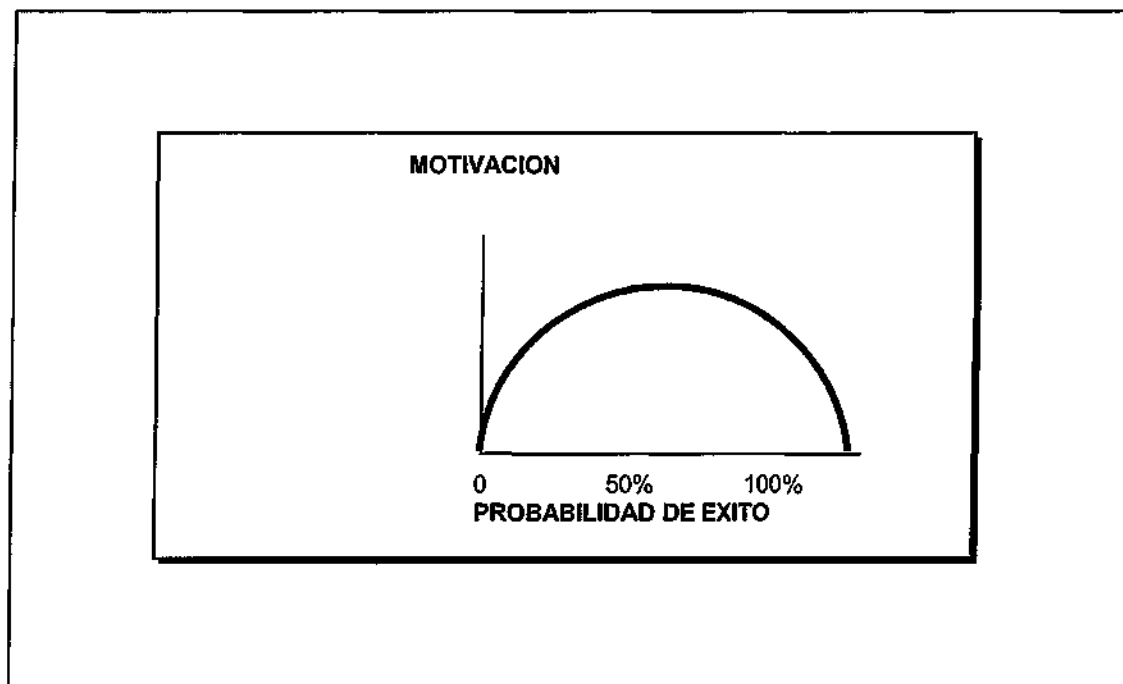
- No identificación del profesional con el Departamento, dando lugar a una carencia de motivación y de participación.
- Falta de especificación de funciones y cometidos que distorsionan las relaciones entre los distintos departamentos.
- Creación de un sistema informal de comunicación (rumor) debido a la ineficacia del sistema formal.
- Falta de claridad en los objetivos que se quieren corregir y actividades para cubrirlos.

1.3. EL GESTOR COMO EMISOR DE FACTORES DE MOTIVACIÓN. COMO MOVILIZAR AL EQUIPO

La observación diaria confirma que la gente no se esfuerza por alcanzar lo que parece muy fácil (recuerde la fábula de la liebre y la tortuga) o muy difícil de conseguir.

Pero si a un colaborador no le es factible satisfacer una necesidad dentro de un espacio de tiempo real, esa necesidad va resultando cada vez más atrayente y aumenta su influencia sobre el comportamiento del individuo.

Si a un colaborador le falla durante demasiado tiempo el satisfacer un motivo, entran en juego determinados mecanismo que operan para reducir la tensión y se suelen clasificar como mecanismos de defensa.



Motivar a una persona es conseguir que haga, por su propia voluntad lo que uno desea.

La dirección consiste en conseguir resultados a través de otros, pero para que un colaborador realice su trabajo de forma eficaz es necesario que sepa, que quiera y que pueda.

Si el Gestor quiere que el colaborador muestre un a moral alta y un auténtico compromiso, es necesario que le ofrezca en sus actividades habituales la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA LA MOTIVACIÓN

LO ACONSEJABLE	LO NO ACONSEJABLE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fije niveles de estándar, comuníquelos y sea consecuente. 2. Sea consciente de sus prejuicios frente a sus colaboradores. 3. Haga saber a sus colaboradores cual es la posición que tienen. 4. Elogie cuando sea conveniente. 5. Mantenga informado a sus colaboradores de las oportunidades de desarrollo. 6. Preocúpese por sus colaboradores. 7. Esté dispuesto a aprender de los demás. 8. Sea flexible. 9. Demuestre confianza a los colaboradores. 10. Estimule la creatividad y aportación de ideas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No ofenda nunca a un colaborador. 2. No critique nunca a un colaborador en público 3. No deje de atender a sus colaboradores. 4. No permita que sus colaboradores piensen que Vd. trabaja para sus intereses. 5. No deje de impulsar el progreso de sus colaboradores. 6. No sea insensible a los pequeños detalles. 7. No haga alardes delante de sus colaboradores. 8. No disminuya el nivel de exigencia. 9. Demuestre confianza en sí mismo.

1.3.1 FACTORES DE HERZBERG

FACTORES H

FACTORES M

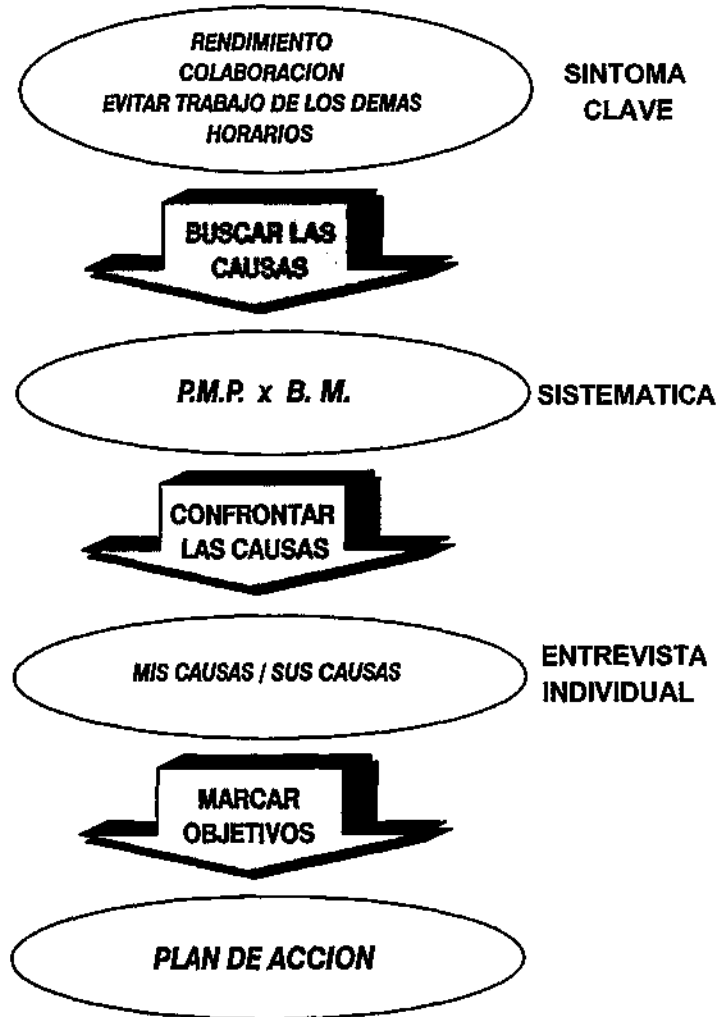
*POLITICA Y ADMINISTRACION DE EMPRESA
SUPERVISION TECNICA
CONDICIONES DE TRABAJO*

*RELACIONES INTERPERSONALES
SALARIO
DIRECCION*

*EL TRABAJO MISMO
RECONOCIMIENTO
RESPONSABILIDAD
PARTICIPACION Y
COMPROMISO
LOS LOGROS*

1.3.2 LA ENTREVISTA DE "DESMOTIVACIÓN"

A. Como diagnosticar e intervenir



B. Proceso: Entrevista de "Desmotivación"

Fases



PICO

EXTRAER
*información sobre los síntomas para
detectar la causa verdadera*

PALA

COMPRENDER

PICO

EXTRAER

PALA

COMPRENDER

PICO

EXPONER
*Soluciones cubriendo necesidades
Plan de actuación.*

Consensuado

No consensuado

Seguimiento

Control

1.4 CREAR EQUIPO

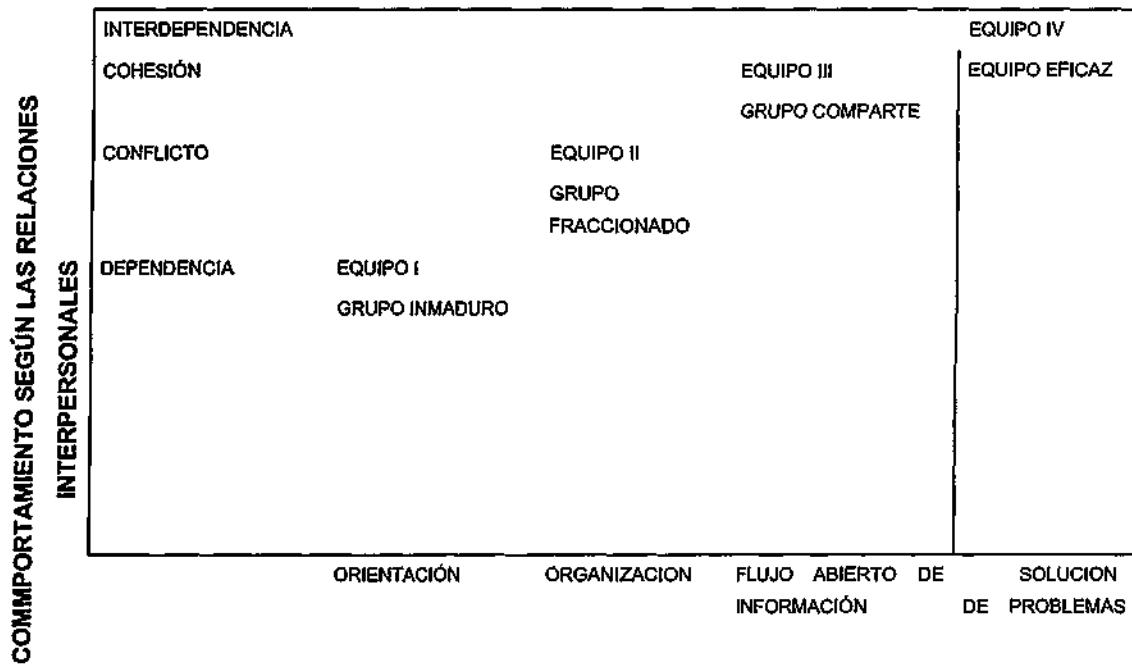
MATRIZ DE DESARROLLO DEL EQUIPO



La matriz expuesta a continuación, ilustra las cuatro etapas de desarrollo de un equipo resultantes de la interacción entre los dos comportamientos:

Según el procedimiento: Pasos que deben seguirse a la hora de realizar una tarea en equipo dirigida a alcanzar el objetivo marcado.

Según las relaciones interpersonales: Situaciones de interacción personal que se dan entre los miembros del equipo.



COMPORTAMIENTO SEGÚN EL PROCEDIMIENTO

A. Fases del comportamiento según el procedimiento

ORIENTACIÓN



Durante esta fase las personas deben aprender cuáles serán sus tareas, fijar objetivos, cómo se hace el trabajo y qué criterios deben seguir.

ORGANIZACIÓN



Durante esta fase el grupo debe decidir las normas y valores que van a marcar la dirección del comportamiento para completar con éxito el objetivo.

FLUJO ABIERTO DE INFORMACIÓN



Se comparten hechos, opiniones, es decir, todo aquello que implique la mejora del rendimiento del grupo. El grupo comparte información libremente y responde abiertamente, desarrollando habilidades de comunicación efectivas.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



En esta etapa el equipo no solo comparte información, sino la anticipación y la resolución eficaz de los problemas reales del equipo.

B. Fases del comportamiento según las relaciones interpersonales

DEPENDENCIA



Los miembros dependen del líder para recibir instrucciones, y de cara a organizar la tarea. Los miembros tienen necesidad de encontrar un lugar dentro del equipo.

CONFLICTO



En esta fase los miembros del equipo tienen dificultades y conflictos entre sí, debido a que no son extraños y han comenzado a demostrar diferencias en sus puntos de vista y estilos personales.

COHESIÓN



Existe una atracción mutua de los miembros y un deseo de permanencia en el equipo. La cohesión es el resultado de la comunicación abierta y de las influencias positivas miembro a miembro.

INTERDEPENDENCIA



En esta fase, la dimensión humana del equipo se vuelve tan avanzada que sus miembros reconocen que se necesitan mutuamente para realizar el trabajo.

1.4.1 FASES DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO

Fase I: GRUPO INMADURO



Fase II: GRUPO FRACCIONADO

Se caracterizan por la lucha por el liderazgo, comunicación incompleta, y discusiones acaloradas. No están contentos dependen del líder y divergen acerca del proyecto y de las metas que deben alcanzar. Lo que realmente marca esta fase es el descenso significativo de la motivación de los miembros, al comprobar que sus expectativas iniciales no se cumplen con la rapidez que habían previsto.



Se caracteriza por el intercambio abierto de sentimientos, hechos, ideas, preferencias y apoyo. La clarificación de objetivos y funciones, por un lado, y el desarrollo de normas y procedimientos facilitan a los miembros del equipo trabajar juntos. En esta fase comienzan a desarrollarse sentimientos de confianza y respeto hacia los demás miembros y sus aportaciones, por lo que aumenta el grado de cohesión del grupo y el sentido de pertenencia al mismo.



Fase IV: EQUIPO EFICAZ

Solo podemos hablar de equipo eficaz si todos los miembros están capacitados para mantenerse en la fase de solución de problemas e interdependencia de forma consistente. Los miembros del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficazmente y de forma autónoma, saben qué tienen que hacer y cómo hacerlo; esto es, tienen claros los objetivos y cómo conseguirlos.



Se han desarrollado sentimientos positivos sobre los restantes miembros y sobre los logros del equipo, Todos los miembros reconocen que se necesitan mutuamente para realizar el trabajo.

1.4.2 IMPLICACIÓN Y COMPROMISO DEL EQUIPO

La importancia del trabajo en equipo es incuestionable si partimos de la base que hoy en día, ninguna Organización puede funcionar sin tener en cuenta este aspecto. El trabajo en equipo en la actualidad ha superado el concepto de mero grupo de individuos, con diferentes áreas de especialización, que dependen entre ellos para conseguir un resultado final.

El constante cambio que nuestra sociedad experimenta, especialmente en el entorno laboral, también ilustra la importancia creciente de los equipos de trabajo. Por un lado, el aluvión de cambios tecnológicos que experimentan los diferentes sectores empresariales exige que su estamento directivo sea capaz de crear un equipo de trabajo multidisciplinar que pueda asimilar dichos cambios y aprovecharlos a su favor. Ya no valen las grandes individualidades para poder impulsar y solventar las situaciones complejas.

Existen, además, unos motivos sociales que también impulsan la existencia de equipos de trabajo. Los profesionales de hoy no sólo buscan una retribución económica como contraprestación por su trabajo, sino también una satisfacción asociada a un reconocimiento personal y social, además de disfrutar de un entorno de colaboración y de involucración en el concepto global de la organización. Esta demanda, unido a los nuevos valores que parecen regir el comportamiento de las empresas y de la sociedad en general, encuentra el medio perfecto para su realización dentro de los equipos de trabajo.

Pero crear un verdadero equipo de trabajo es mucho más que mandar simples mensajes de la importancia de todo el grupo o convocar reuniones. Los equipos de trabajo son estructuras difíciles de crear, que pasan por etapas complejas, y en los cuales, aspectos poco tangibles como la comunicación, el liderazgo, los sentimientos personales, la motivación, etc., cobran un papel protagonista.

Trabajar en equipo puede ser tremendamente rentable en muchos aspectos, pero para ello es necesario tener en cuenta ciertos elementos que nos permitan conseguir el éxito final.

A. Requisitos de los equipos de trabajo

Los requisitos básicos necesarios que debe reunir un grupo de personas para ser considerado equipo, es que los miembros:

- Perciban que tienen un objetivo común concreto y alcanzable que les permita dirigir todas sus energías hacia la obtención de unos resultados comunes.
- Se identifiquen explícitamente como miembros del equipo. Existiendo una relación de interdependencia entre todos los miembros del mismo.
- Desarrollen normas formales de comportamiento que regulen las relaciones. En concreto las normas del equipo se enfocan hacia dos áreas clave:
 - Normas para garantizar la consecución de los objetivos.
Ej.: división del trabajo, procedimientos para solucionar conflictos, especificar criterio a seguir por el equipo,...
 - Normas para garantizar la satisfacción y motivación de las personas.
Ej.: Sistemas de recompensas para las contribuciones de los miembros, definir canales de comunicación formal e informal,...



B. Características de los equipos efectivos

El desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es cuestión de azar, sino de tiempo y esfuerzo. Se han detectado como comunes a los equipos eficaces, independientemente de su finalidad, las siguientes características:

1.- Claridad de Objetivos. Es el punto de referencia que consigue aunar los diferentes esfuerzos individuales. Esa "visión" de lo que el equipo quiere alcanzar consigue que todos sus integrantes, independientemente de su tarea o función, conozcan hacia dónde se mueve el equipo y cómo su esfuerzo individual contribuye a alcanzarlo. Cuando los objetivos particulares de los miembros del equipo no consiguen compatibilizarse con el objetivo común es cuando el equipo suele encontrar dificultades.

2. Competencia Técnica. Los miembros del equipo deben sentirse capaces y confiados en poder superar los diferentes obstáculos que se van a encontrar. Esto les permitirá colaborar entre ellos, conociendo los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

3. Comunicación. La comunicación es directa, abierta y fluida, dando especial importancia a la escucha y a la retroinformación.

4.- Flexibilidad. Los miembros del equipo tienen la capacidad de asumir diferentes funciones según las demandas del entorno.

5.- Óptimos Resultados. En el equipo debe existir un alto grado de dedicación para obtener altos resultados y estándares de calidad.

6.- Reconocimiento y Aprecio. Los miembros del equipo se sienten altamente apreciados dentro del mismo, ya que se reconocen tanto los éxitos colectivos como los individuales.

7.- Sentido de Pertenencia. Los miembros del equipo se muestran entusiasmados con el trabajo, y orgullosos de pertenecer a ese equipo. Los miembros, se sienten capaces de afrontar cualquier reto gracias a poder confiar no sólo en su propia capacidad individual, sino además a saber que se pueden apoyar en un colectivo dispuesto a ayudar cuando sea necesario.

C. Diferencias entre grupo y equipo

Las diferencias más significativas entre un grupo y un equipo de trabajo efectivo las resumimos en el siguiente cuadro:

GRUPO	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder fuerte y centrado ▪ Responsabilidad individual ▪ El trabajo del grupo equivale a la acción individual ▪ Reuniones "formales" ▪ Se discute se decide y se delega 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo compartido ▪ Responsabilidad individual y conjunta ▪ Trabajo colectivo ▪ Reuniones activas y participativas ▪ Se discute se decide y se trabaja conjuntamente
El grupo sobrevive	El equipo se desarrolla

Un equipo de trabajo efectivo es un conjunto de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común y con un enfoque compartido, considerándose conjuntamente responsables.

D. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

VENTAJAS

- Mayor nivel de productividad, cuando se funciona como un verdadero equipo los resultados obtenidos son superiores a la suma de los que habrían obtenido sus miembros trabajando individualmente.
- Comunicación más eficaz, al establecer canales de comunicación más directos, hacer sugerencias o críticas constructivas y reducirse el miedo a opinar.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo, al ser estos conocidos y aceptados por todos los miembros.
- Mejora del clima laboral, al existir una comunicación más abierta, conocer los objetivos que se persiguen y mejorar las relaciones interpersonales.
- Afrontar con mayor éxito tareas complejas, la diversidad de competencias, puntos de vista y medios para generar ideas que confluyen en el equipo, aumenta su creatividad y competencia para solucionar problemas.
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, basado en el autocontrol individual y el control del grupo. Esto conlleva que la división del trabajo también sea más precisa, en base a las competencias de cada uno de sus miembros.
- Aumenta la motivación y satisfacción de los miembros del equipo, como consecuencia se produce una disminución de la rotación, del absentismo, etc.
- Estimula la creatividad, al favorecer la participación activa de todos y cada uno de sus miembros.

INCONVENIENTES

- El trabajo en equipo consume más tiempo, para la coordinación de las diferentes actividades, ya que, por ejemplo si las decisiones se toman por consenso, es necesaria la participación y el acuerdo de todos.
- Un individuo o subgrupo puede controlar y manipular al resto de los componentes, desvirtuando los objetivos prioritarios.
- Se pueden dar ciertos procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución del problema, como son la difusión de responsabilidades, aceptar conclusiones erróneas en la confianza de que el grupo se equivoca menos.
- Pueden desarrollar objetivos, normas y valores contrarios a los definidos por la organización, si consideran que ésta no puede satisfacer sus intereses y necesidades personales.
- Menor productividad, del grupo a la que tendría la suma de los esfuerzos de cada uno de sus miembros.
- Rechazo o menosprecio hacia determinados miembros, con los consiguientes sentimientos de inseguridad, insatisfacción, pérdida de autoestima, etc., que implica para el individuo.

1.4.3 GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL EQUIPO

La confrontación entre los miembros del equipo es una parte inevitable del funcionamiento en equipo. Los individuos experimentan conflictos cuando sus opiniones, valores necesidades o acciones se oponen a la de los otros. Como parte del equipo, uno debe saber aceptar el conflicto, verlo como una oportunidad y gestionarlo de manera adecuada.

El reto del equipo es conseguir tratar las divergencias como una oportunidad de crecimiento y desarrollo

Si la divergencia se trata como una situación de la que obtener beneficios, se puede llegar a:

- Incrementar la *confianza* entre los miembros del equipo
- Aumentar la *creatividad* y generación de ideas
- Conseguir un mayor *apoyo* entre los integrantes del equipo
- Incrementar la *motivación* y las energías del equipo
- Aumentar el nivel de *productividad* del equipo
- *Comunicación* más abierta
- *Mejora en las relaciones* de todas las partes implicadas

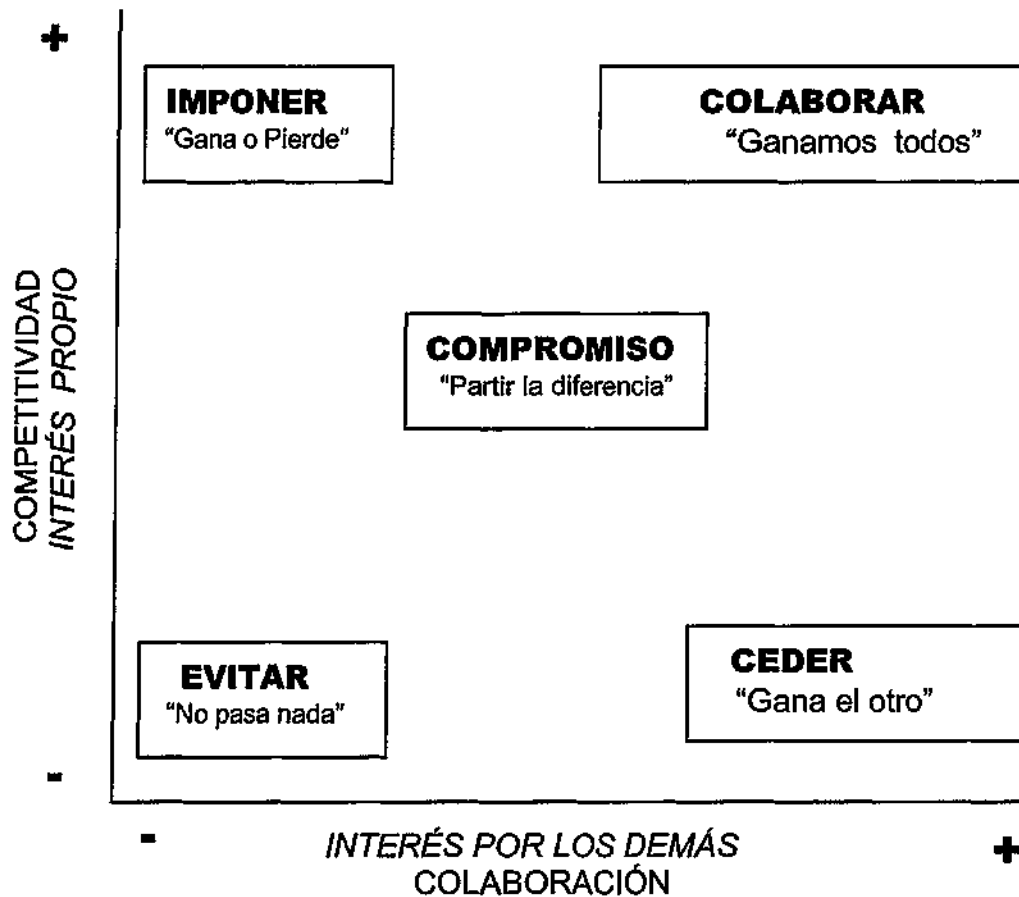
A. ¿Cómo afrontar las divergencias?

Planteamos el modelo de Thomas y Killman de Gestión de Conflictos como pauta de actuación ante las divergencias del equipo.

El modelo se conforma a partir de dos variables: **COMPETITIVIDAD Y COLABORACIÓN.**

Entendemos Competitividad en función del interés mayor o menor que mostremos en resolver el conflicto a nuestro favor.

Entendemos Colaboración como el interés que tenemos en que se resuelva el conflicto a favor del otro.



Los cinco estilos de comportamiento descritos no deben interpretarse como "buenos" o "malos". La utilización de cualquiera de ellos puede ser eficaz o ineficaz en función de la situación, de las características del conflicto y de las personas incluidas en el mismo. Para ello, lo importante es determinar en función de cada conflicto que estilo es el más adecuado, lo que implica el saber manejar adecuadamente los diferentes comportamientos

B. ¿Cuándo es bueno cada estilo?

EVITAR:

- Si el tema es trivial y/o sólo tiene importancia temporalmente o cuando hay otros temas mucho más importantes que tratar.
- Cuando ves que no hay ninguna oportunidad de satisfacer tus expectativas.
- Cuando es más costoso afrontar la divergencia que los beneficios que obtendríamos a partir de ello.

CEDER:

- Cuando el tema es mucho más importante para las otras personas.

- Cuando te das cuenta de que estás equivocado.
- Cuando queremos complacer a los otros.

COMPROMISO:

- Para alcanzar acuerdos temporales en temas complejos.
- Cuando dos o más miembros están implicados fuertemente en objetivos que se excluyen mutuamente, de forma que la única resolución a la que pueden llegar se realiza a través de la negociación.

IMPONER:

- Cuando es imprescindible tomar una decisión rápida.
- Cuando el tema es vital para la supervivencia del equipo.

COLABORAR:

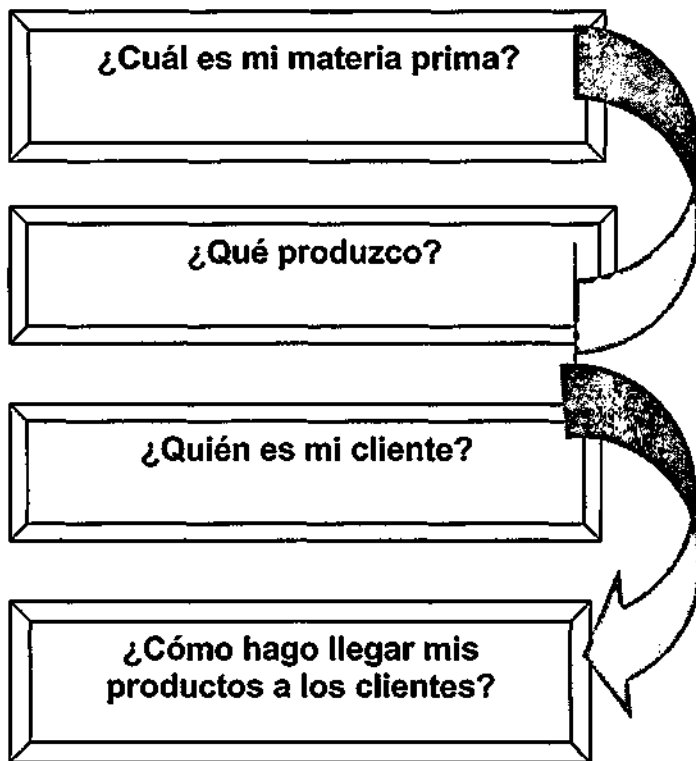
- Cuando es necesario encontrar una solución que satisfaga los intereses de todos.
- Cuando es importante conseguir el compromiso para una solución consensuada.

Un conflicto debe resolverse en base a los intereses y no a las posiciones

2 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

2.1 EL PROCESO DE NEGOCIO

2.1.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIO



2.1.2 TIPOS DE EMPRESA

Hay cinco tipos de empresa:

- *Las que consiguen resultados ...*
- *Las que piensan que han conseguido resultados ...*
- *Las que observan lo que está sucediendo ...*
- Las que se preguntan: ¿Qué está sucediendo...?

Y por último:

- Las que ni si quiera se han enterado de lo que está sucediendo ...

A. Según la propiedad:

- **Empresa privada:**
- Organizada y controlada por propietarios particulares cuya finalidad es lucrativa y mercantil.
- **Empresa pública:**
- Controlada por el Estado u otra corporación de derecho público cuya finalidad es el bien público.
- **Empresa mixta:**
- Intervienen el Estado y particulares.

Otras formas de empresa:

- **Empresas de propiedad social:**
Cuyos propietarios son los trabajadores de las mismas el fondo de éstas van al fondo nacional de propiedad social, reciben apoyo de la corporación financiera de desarrollo.
- **Cooperativas:**
Formada por aportaciones de los socios cooperativistas, su función es similar al de las Sociedades Anónimas.

A Según el tamaño:

- **La micro empresa:** Sus dueños laboran en la misma, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados)
- **La pequeña empresa:** El propietario no necesariamente trabaja en la empresa, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- **La mediana empresa:** Número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- **La gran empresa:** Su número de trabajadores excede a 100 personas.

B Según el sector:

- Auditoria, consultoría y abogados
- Financiero: Bancos, Cajas de ahorros, Gestoras de fondos ...
- Automovilístico
- Alimentación y Distribución
- Construcción
- Energético
- ETT
- Hostelería y turismo
- Internet
- Telecomunicaciones
- Medios de comunicación y publicidad
- Bienes de consumo
- Farmacéutico: laboratorios, químicas
- Inmobiliario
- Siderúrgica, metalúrgica y aeronáutica.

2.1.3 PLANIFICACION ESTRATEGICA

¿Qué elemento es fundamental para el comienzo de una empresa?

Una Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar el objetivo propuesto.

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "Qué hacer": MISIÓN EMPRESARIAL

Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planificación Estratégica es imprescindible.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser (VISIÓN) sobre el Qué hacer; es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.

- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planificación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones.

Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos. La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo.

Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes del sector público e iniciativa privada, brindándoles servicios integrales de construcción que cumplan sus expectativas de calidad,

tiempo y costo de manera que nos vean como su mejor opción. Para lograrlo nos apoyamos en:

- Una estructura organizacional y de proveedores efectiva y orientada a la mejora continua.
- Al trabajo con seguridad y productividad.
- Innovación, Creatividad y Tecnología de Punta.
- A la rendición de cuentas.
- Al cuidado y respeto del medio ambiente.

Visión

Ser una empresa:

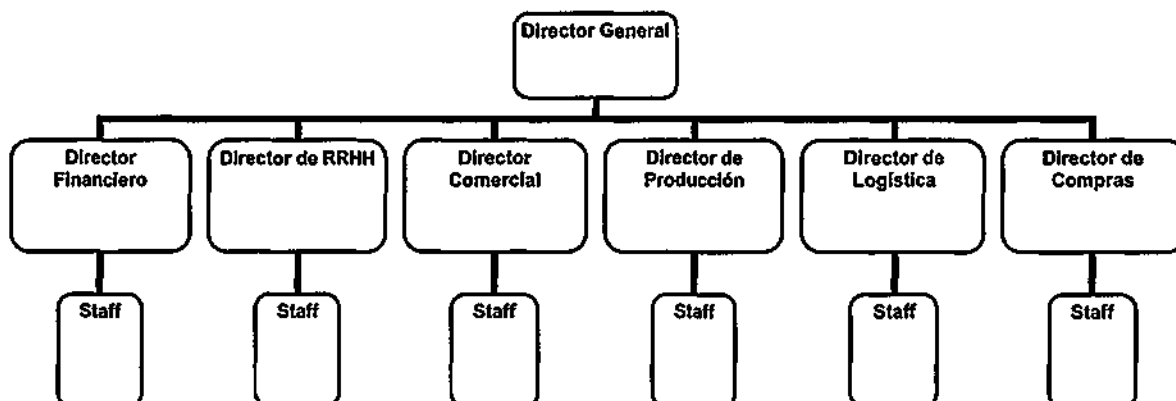
- Que logre la satisfacción total de sus clientes, rentabilidad adecuada para sus accionistas y oportunidades de desarrollo para su personal.
- Que sea institucional y cuente con un Consejo de Administración profesional y visionario. Con disposición para auto realizarse, detectando así fortalezas y debilidades que la apoyen en su mejora continua. Que mejore su productividad en forma constante para apoyar la rentabilidad de sus clientes y de sus accionistas
- Que sea reconocida por el medio en general.
- Que cuente con un personal: Honesto, responsable y profesional. Con gran disposición para el trabajo en equipo. Con capacidad para la toma de decisiones y rendición de cuentas. Siempre motivado y comprometido. Que aspire y logre un crecimiento continuo. Con una alta convicción para cuidar la seguridad y el medio ambiente.

Valores

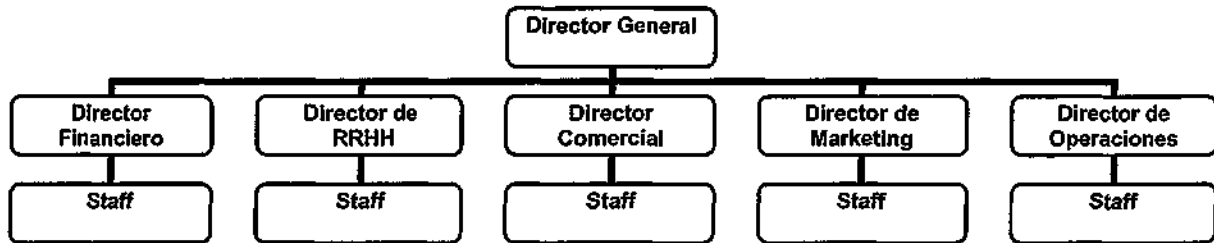
- *Responsabilidad* frente a sus objetivos, sus acciones y sus consecuencias.
- *Liderazgo*, lo que implica ser innovadores en las actividades que realizamos.

2.1.4. ESTRUCTURACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE NEGOCIO

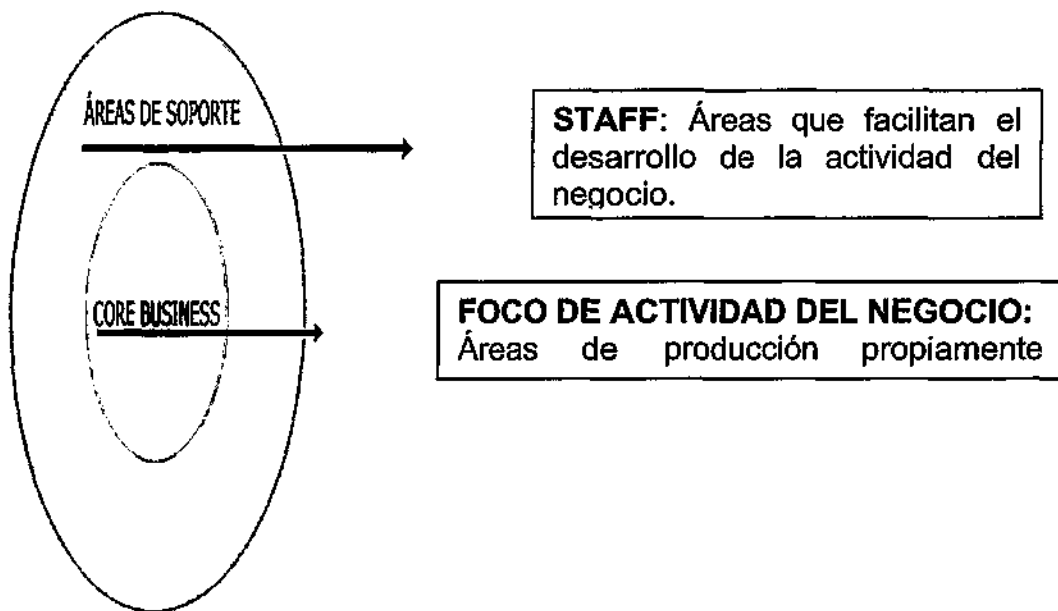
SECTOR INDUSTRIAL



SECTOR CONSUMO / SERVICIOS



2.1.5 CORE BUSINESS VS ÁREAS DE SOPORTE



2.2 ÁREAS FUNCIONALES

2.2.1 MARKETING

A. Objetivos y funciones del departamento de Marketing

Objetivos

Planificar y gestionar la política de Marketing (productos, precios, promociones y distribución) diseñando los planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategia sobre los productos o servicios de la compañía, teniendo como meta conseguir

el acceso de los mismos a sus mercados en las mejores condiciones posibles de competitividad y rentabilidad.

Funciones

- Diseñar, planificar, elaborar e implementar los planes de Marketing de la empresa.
- Realizar la coordinación, control y lanzamiento de campañas de promoción y publicidad.
- Desarrollo de los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.
- Proporcionar soporte al área e ventas en lo relativo a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising, etc.
- Realizar investigaciones y prospecciones comerciales de productos existentes o nuevos, estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en su mercado.

B. Las cuatro grandes políticas de Marketing

PRODUCT / PRODUCTO
PRICE / PRECIO
PLACE / DISTRIBUCIÓN
PROMOTION / COMUNICACIÓN
 +
PEOPLE / PERSONAS

Marketing MIX

PRODUCT		PRODUCTO
PRICE		PRECIO
PLACE	<i>Relaciones Públicas</i> <i>Publicidad</i> <i>Comunicación</i> <i>Eventos</i> <i>Sponsoring</i>	DISTRIBUCION
PROMOTION		COMUNICACIÓN
PEOPLE		PERSONAS

El marketing puede controlar estas variables y combinarlas mediante infinitas mezclas originando lo que conocemos como Marketing MIX.

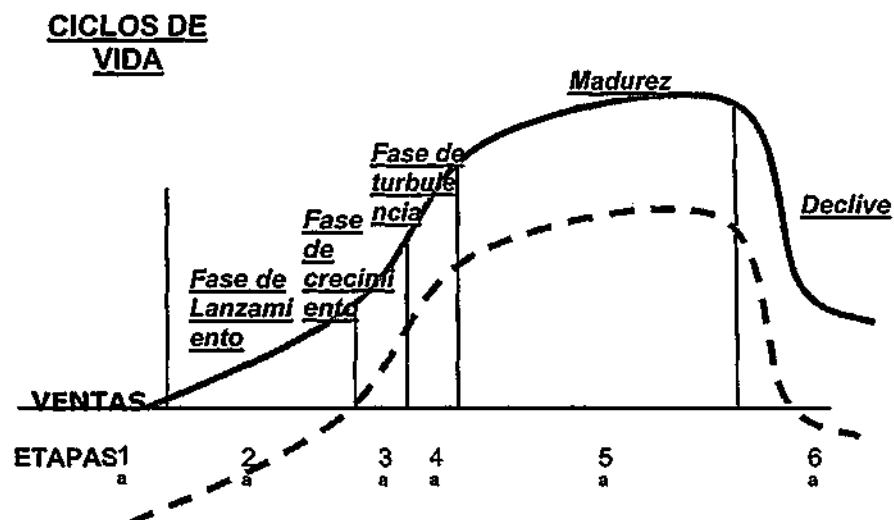
La mezcla del marketing es el conjunto de variables controlables, así como sus niveles, que la empresa utiliza para crear un posicionamiento determinado en el entorno y para ejercer una influencia en el mercado que tiene como objetivo.

PRODUCTO		DISTRIBUCION
CALIDAD		CANALES DE DISTRIBUCION
MARCA		LOCALIZACION
ENVASE		ALMACENAMIENTO
ETIQUETA		APROVISIONAMIENTO
DISEÑO		TRANSPORTE

PRECIO		COMUNICACION
PRECIO CATALOGO		PUBLICIDAD
DEXUENTO		PROMOCIONDE VENTAS
RAPELES		RELACIONES PUBLICAS
FORMAS DE PAGO		VENTA DE PERSONAL

b.1 Product / Producto

Como regla general, se considera que los productos y servicios, al igual que otros organismos, nacen, crecen, maduran y tras una etapa de declive mueren.



Etapas del producto:

1ª ETAPA: Fase de gestación:

Diseño conceptual y técnico a partir del descubrimiento de una necesidad o deseo no satisfecho.

2ª ETAPA: Fase de Lanzamiento:

El producto es ofrecido al mercado o los segmentos del mismo que se han considerado más rentables en la etapa precedente. Se genera un incremento de la demanda lento pero persistente; el producto empieza a ser conocido. Los ingresos por ventas aún no cubren la totalidad de los costes.

3ª ETAPA: Fase de crecimiento:

A medida que el producto es aceptado por el mercado, se estimula su demanda y se registran incrementos muy fuertes de ventas. Al final de esta etapa irrumpen los primeros competidores. Comienza la obtención de beneficios y la amortización de los inversores.

4ª ETAPA: Fase de turbulencia:

Ahora irrumpen los seguidores, los imitadores y un cierto cansancio de la demanda puede frenarla. Es el momento cumbre de asentamiento definitivo del producto. Debemos fidelizar consumidores y distribuidores. Segmentar para poder ofrecer productos mejor adaptados a todos nuestros consumidores y poder fidelizar aún más.

5ª ETAPA: Madurez:

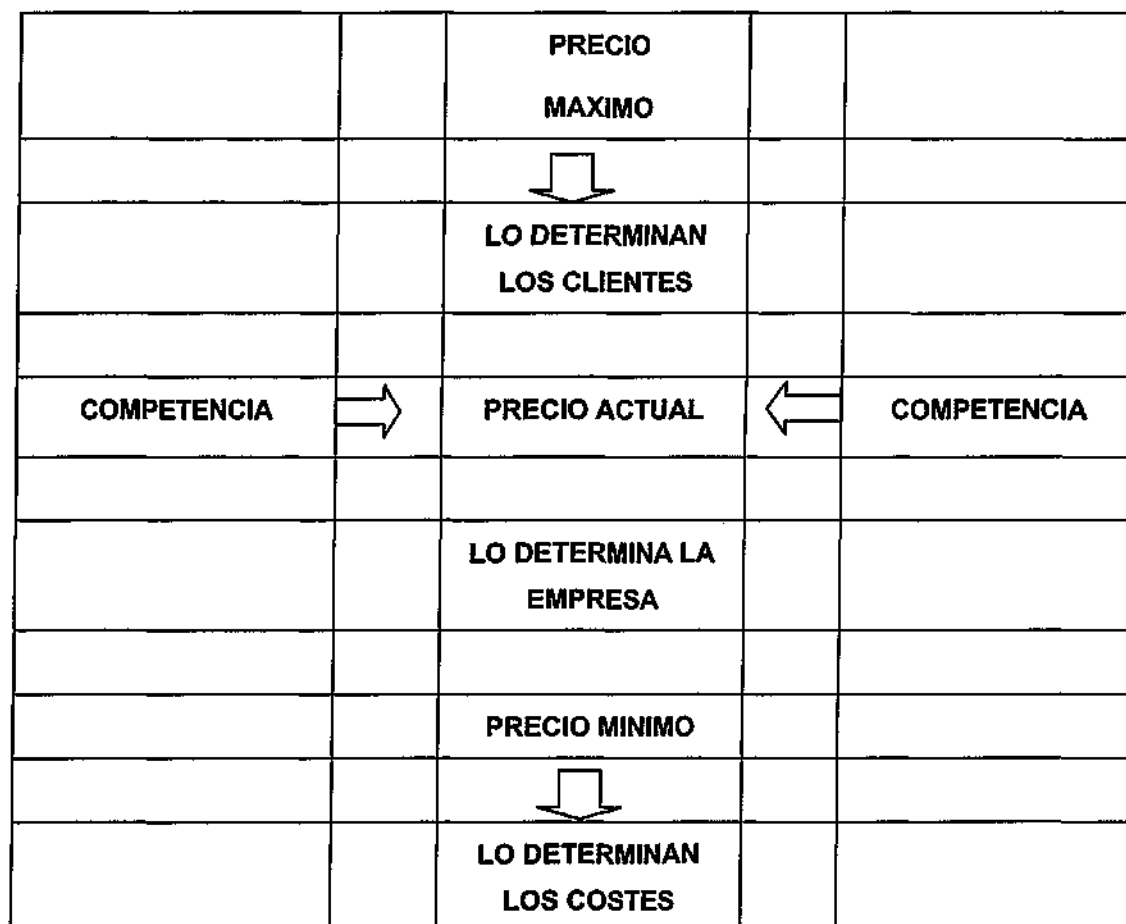
El producto se consolida en el mercado, pero ya repartido en segmentos estables. Los beneficios de la empresa están en un máximo, pero comenzarán a bajar.

6ª ETAPA: Declive:

Por aparición de productos sustitutivos, por obsolescencia del producto, cansancio etc., el producto comienza un declive repercutiendo en ventas y beneficios. Es hora de pensar en desinvertir o en *buscar nuevos usos, aplicaciones o posicionamientos de nuestro producto.*

b.2 Price / Precio

Variables que influyen en el precio:



b.3 Distribution / Distribución

Criterios para la elección de un canal de distribución:

Factores más relevantes	Corto	Largo
Naturaleza del producto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos de marca ▪ Artículos fácilmente estropeables ▪ Artículos de precio elevado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artículos a granel o sin marca ▪ Artículos que el consumidor compra en cantidades reducidas
Naturaleza del mercado	Mercado concentrado en un pequeño grupo de posibles clientes	Mercado atomizado en muchos clientes
Situación financiera y prestigio de la empresa	Empresa fabricante que goza de una posición sólida y un elevado prestigio	Empresa fabricante poco conocida con dificultades económicas
Competencia	Mercados muy competitivos, que exigen ejercer una gran presión sobre el detallista y control de la exhibición del producto en le punto de venta	Mercados done no es tan importante ejercer esa presión ni controlar al detallista
Conveniencia económica	Cuando el mayor costo de este canal lo compensa las mayores ventas	En el caso contrario

b.4 Promotion / Comunicación

Criterios para la elección de un canal de distribución:

Above the line.

Se utiliza para denominar las actividades propias de publicidad de una agencia. Son todas aquellas actividades en las que la agencia puede percibir una comisión de los medios de comunicación por la inserción de los anuncios. Anuncios televisivos, prensa, radio son ejemplos de publicidad above-the-line.

Below the line.

Con todo, el marketing directo por e-mail es sólo una de las formas de marketing below-the-line. Pero la creatividad, el ingenio, la sorpresa y el sentido de la oportunidad juegan un papel esencial. Pueden, de hecho, hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de un producto.

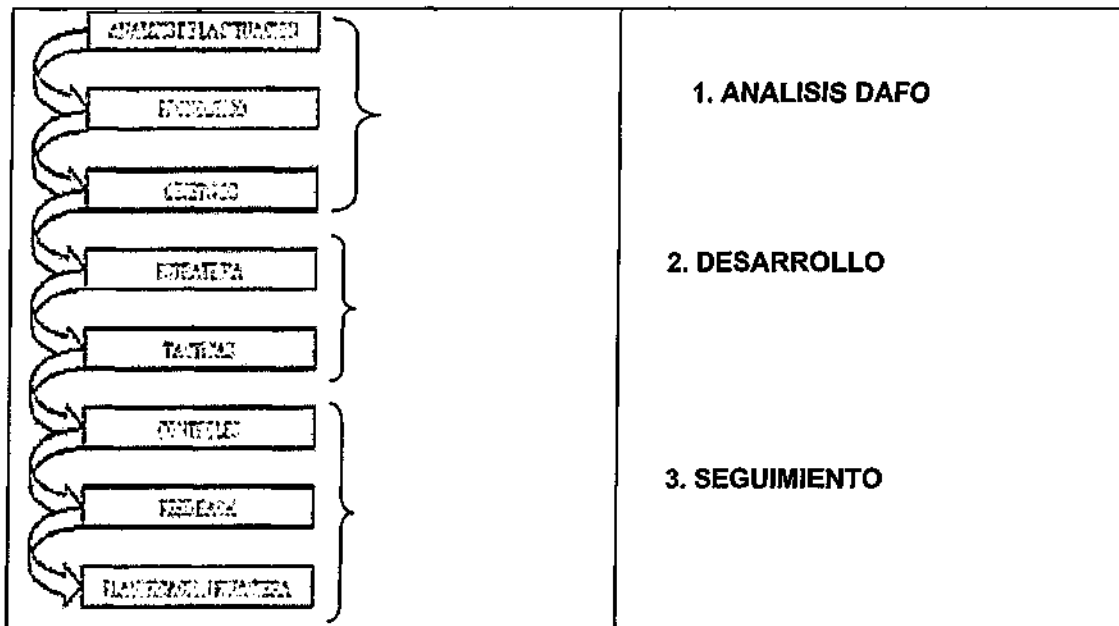
Promociones, merchandising, eventos son ejemplos de publicidad below-the-line.

C. EL Plan de Marketing

El Plan de Marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y los tiempos para alcanzar algunos objetivos determinados.

No podemos olvidar que no debe ser u a actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa. (finanzas, producción, calidad, personal etc.)

El Plan de Marketing exige una metodología a seguir con cierta precisión si no queremos caer en el desorden. Es importante seguir todas y cada una de las etapas siguientes en el orden descrito:



D. Tipología de productos / mercados

Los “vacas lecheras”

Productos cuyo mercado de referencia está en el débil crecimiento, pero para las cuales la empresa posee una cuota de mercado relativamente elevada.

Los “pesos muertos”

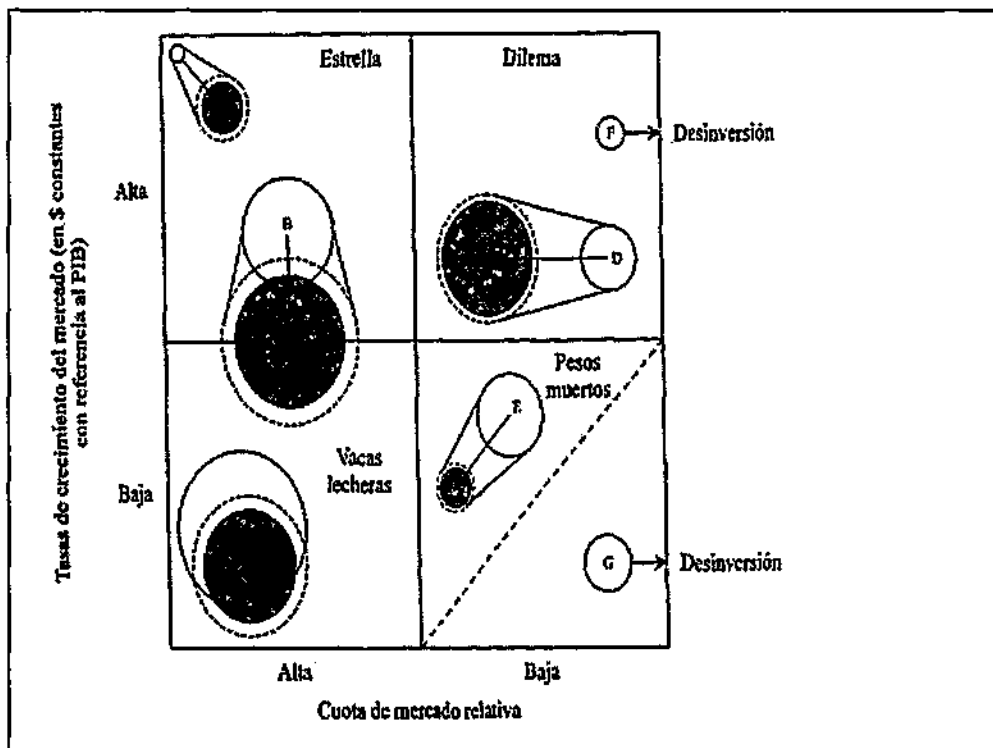
Productos cuya cuota de mercado relativa es débil en un sector que envejece. Aumentar la cuota de mercado debería hacerse frente a los competidores con ventajas en costes, por tanto, resulta poco factible.

Los “dilemas”

Productos con débil cuota de mercado relativa a un mercado de expansión rápida, y que exige importantes fondos para financiar el crecimiento; se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito.

Los “estrellas”

Productos que son líderes en el mercado, el cual está en crecimiento rápido.



E. Filosofía de la Dirección de Marketing

La filosofía de la dirección es un aspecto clave en el marketing; es una mentalidad que se le supone al empresario de cara a estar en el mercado; ha cambiado su estrategia: el cliente es ahora el elemento central. Esto ha sido un proceso gradual y a dado lugar a dicha filosofía, que cuenta con los siguientes postulados:

- Todos los niveles de la organización deben ser conscientes del papel del consumidor.
- Los directivos han de estar alerta para introducir nuevos productos dirigidos a satisfacer las necesidades latentes (por solucionar) o explícitas.
- Los directivos deben tener inquietud por conocer el mercado de cara a tomar decisiones con base razonable y científica.

F. Función de la Dirección de Marketing

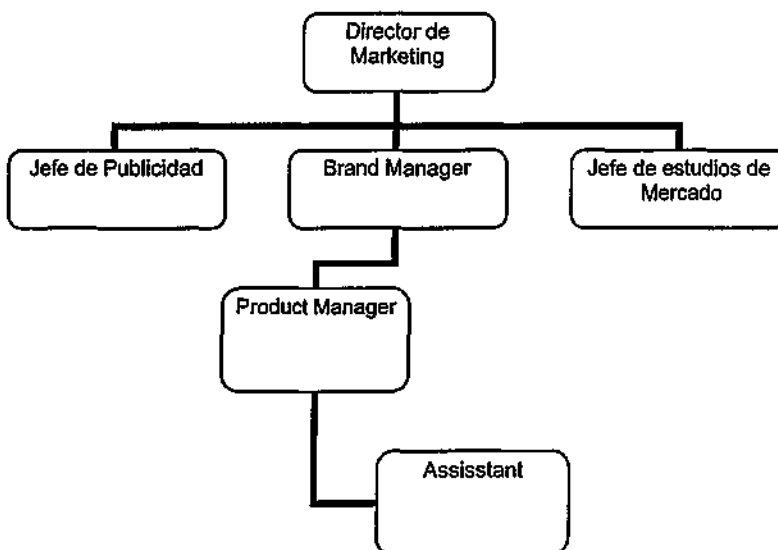
Otro aspecto importante se refiere a cuando hablamos del marketing como función, que consiste en todas aquellas acciones que se realizan para asignar esfuerzos, de forma organizada y coordinada, de acuerdo con un plan, para promover nuevos productos, conquistar nuevos mercados y, en fin, satisfacer al consumidor; esto implica:

- Asignar recursos
- Planificar en el tiempo qué voy a hacer
- Investigar el mercado
- Realizar la distribución
- Informar a los consumidores
- Administrar las rentas

RECUERDA

Hoy en día no es suficiente con producir un producto y esperar a que se venda. Algo que debemos tener en cuenta es que el Marketing es la satisfacción de NECESIDADES. Y si una innumerable suma de esfuerzos económicos, tecnológicos, humanos etc., trabajan para satisfacer necesidades, finalmente la sociedad como suma de necesidades es la beneficiada.

G. Organigrama Departamento de Marketing



H. Funciones y responsabilidades de los puestos de Marketing

Director de marketing

- Coordinación, control y lanzamiento de campañas.
- Dirigir y supervisar estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.
- Diseñar, planificar, elaborar e implementar los planes de Marketing.

Brand manager

- Diseñar y proponer las estrategias de marketing referente al grupo de productos asignados a corto, medio y largo plazo.
- Coordinar y supervisar los estudios de mercado.
- Establecer los presupuestos por familias o grupos de productos.

Jefe de estudios de mercado

- Realizar estudios necesarios para evaluar la posición de la compañía y sus productos respecto al mercado y su competencia.
- Colaborar en la elaboración de las previsiones de ventas.
- Evaluar la calidad e idoneidad de los diferentes medios, canales soportes publicitarios y promocionales.

Jefe de publicidad

- Definir y planificar las campañas publicitarias referentes a la compañía o sus productos.
- Valorar y evaluar la rentabilidad y eficacia de los diferentes medios, seleccionando los más adecuados y controlando su difusión.
- Proponer ideas sobre las campañas: mensajes, medios, canales, soportes, etc.

Product manager

- Diseñar y proponer los planes y acciones estratégicas de marketing relativas a sus productos.
- Elaborar y analizar los estudios de mercado necesarios para la toma de decisiones por parte de la Dirección
- Supervisar las campañas promocionales y de publicidad del producto/s asignado/s.

I. Nuevas tendencias: Trade marketing y marketing social

Trade Marketing:

Si lo definimos brevemente podemos decir que es el Marketing para el canal de distribución. Supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

Se trata, por tanto de una herramienta esencial en la relación fabricante-consumidor, fruto de su estrecha colaboración y que en un entorno altamente competitivo como es el de gran consumo se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y la aparición del consumidor infiel se convierten en factores decisivos que comienzan a marcar las relaciones comerciales del siglo XXI.

Los cometidos principales del Trade Marketing son mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y generar Traffic Building (conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento).

Nuevas formas de marketing: Marketing Social

En la actualidad uno de los medios más popularizados es el Marketing Social. Se fundamentan en apoyar proyectos de ayuda y desarrollo tanto a nivel nacional o internacional.

Los desastres naturales o las etapas de crisis son el foco de las empresas que fundamentan y promociona Marca y/o Producto aprovechando determinadas coyunturas.

Organismos sociales, ONGs, instituciones públicas, partidos políticos, movimientos ideológicos...

Este tipo de entidades necesitan un tipo de marketing que se nutre de la necesidad de informar... estar informado.

El principal valor para conseguir que su mensaje llegue, es precisamente haciendo saber a la gente que su mensaje existe.

Nadie estaría involucrado en movimientos pacifistas si no se hubiera mostrado el horror de las guerras.

Ejemplos de Marketing social:

- Caja Madrid y su ayuda a los disminuidos psíquicos.
- Deloitte y su programa de ayuda contra el hambre en Asia.

2.2.2. Áreas funcionales: Comercial

A. Objetivos y funciones del departamento Comercial

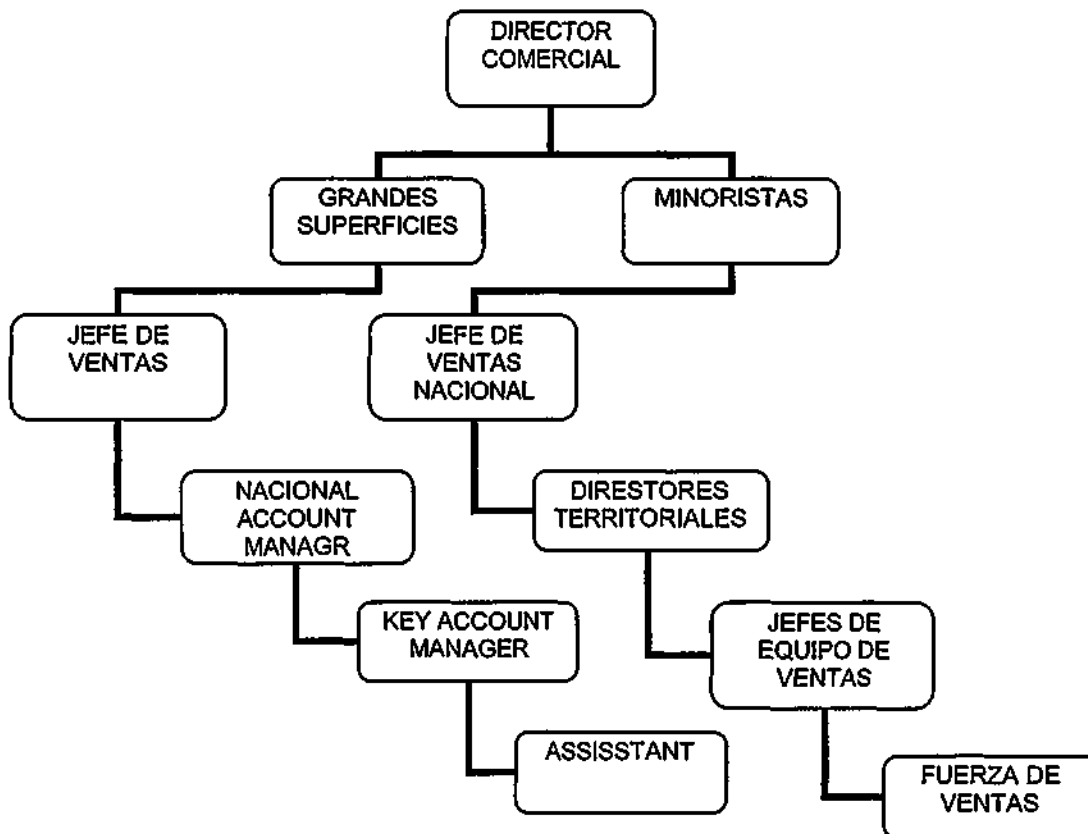
Objetivos

Planificar y gestionar la política de promoción, venta y distribución de productos o servicios comercializados por la compañía. El departamento asume también la máxima responsabilidad sobre Marketing y publicidad, cuando los responsables de estas actividades no tienen carácter directivo.

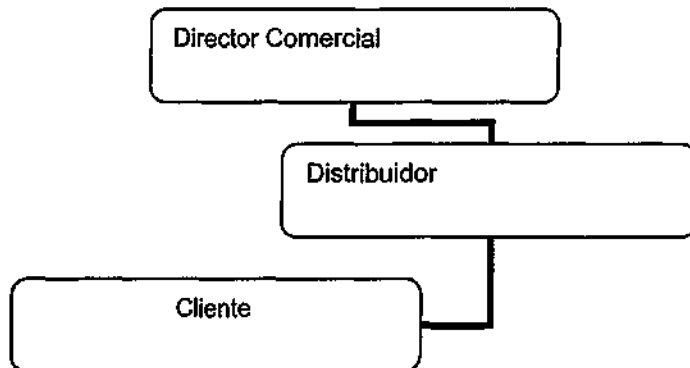
Funciones

- Diseñar los planes comerciales de la empresa, definiendo las estrategias adecuadas y controlando su aplicación. Desarrollar las estrategias comerciales a corto, medio y largo plazo.
- Investigar y prever la evolución del mercado, anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas tendencias. Recoger información de los productos o servicios de la competencia y otros datos de interés.
- Organizar el equipo comercial con el fin de alcanzar los objetivos que se han establecido.
- Establecer la política de precios, las condiciones de venta y los canales de distribución.
- Negociar personalmente los contratos comerciales con clientes.
- Realizar seguimiento de género, pagos y reclamaciones de los clientes, velando por el cumplimiento de las condiciones pactadas.

B. Canales de Venta vs. Organigrama: Venta Directa.



Canales de Venta: Venta indirecta



C. Funciones y responsabilidades de los puestos del Área Comercial

Director Comercial

- Diseñar los planes comerciales de la empresa.
- Organizar y dirigir al equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo..
- Negociar personalmente los contratos comerciales con grande clientes.

Jefe de Ventas Nacional

- Definir y supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada equipo o delegación comercial.
- Planificar, organizar y desarrollar a la fuerza de ventas.
- Realizar directamente los contactos y negociaciones con las grandes cuentas.

Jefe de Equipo de Ventas

- Motivar y formar a sus vendedores, apoyándoles y acompañándoles, si es necesario, en sus acciones comerciales.
- Atender y solucionar las reclamaciones y devoluciones de sus clientes.
- Organizar y optimizar el trabajo diario de la fuerza de ventas a su cargo (rutas, frecuencia de visitas)

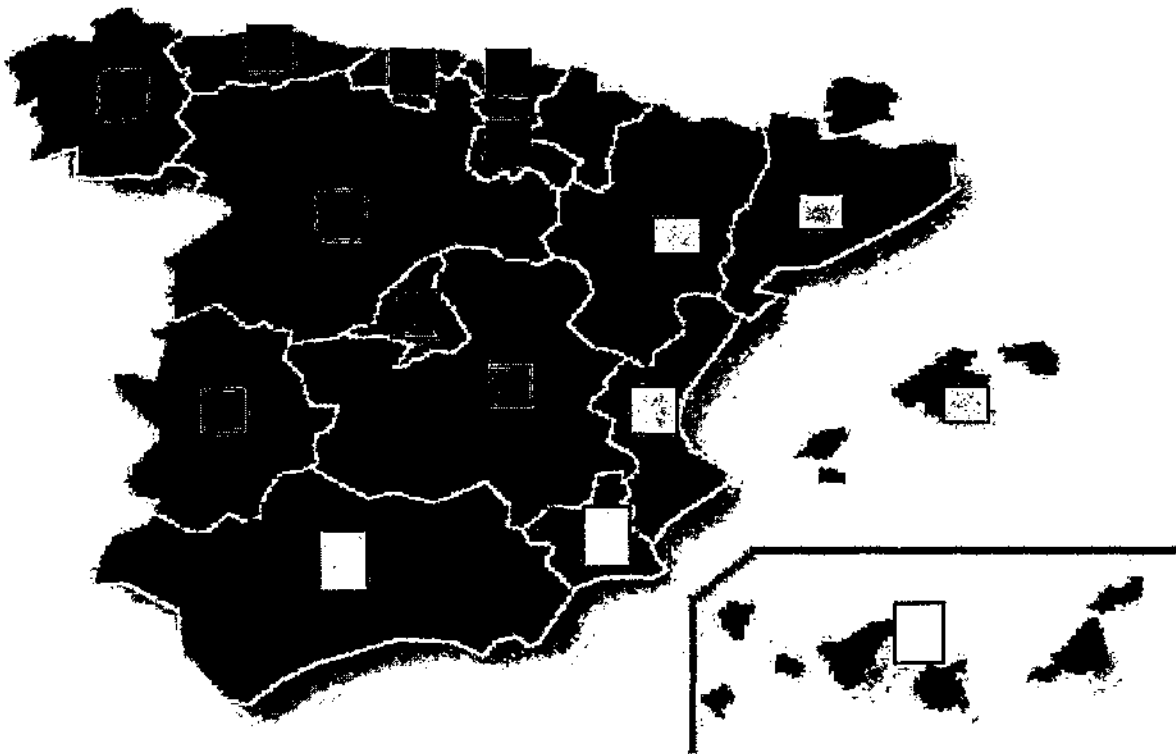
Key Account Manager

- Desarrollar las estrategias comerciales a corto, medio y largo plazo con un número restringido de clientes relevantes por su volumen de compra.
- Realizar prospecciones y promociones de los productos y servicios de la compañía.
- Realizar y apoyar la negociación de contratos aplicando los márgenes de venta establecidos para cada situación.

Fuerza de ventas / comercial

- Visitar clientes con el objetivo de determinar sus necesidades y tratar de vender el producto de su compañía.
- Detectar y proponer a sus supervisores oportunidades de venta.
- Registrar los pedidos, organizar el seguimiento de los clientes para garantizar su óptimo abastecimiento.

D. Segmentación del Departamento Comercial por ZONAS

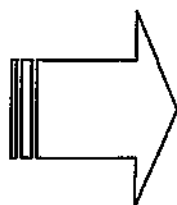


E. Evolución de la Fuerza de Ventas

Pasado



Presente / Futuro



Despacha productos.	Negocia la venta productos.
Reactivo (el cliente es el que acude al comercial).	Proactivo (el comercial acude al cliente).
Orientado al producto y no al cliente.	Orientado a las necesidades del cliente.
La información sobre el cliente y el mercado no son relevantes	La información sobre el mercado y cliente son fundamentales.
No hay un perfil estipulado .La actitud es suficiente.	Se crean perfiles definidos dependiendo del tipo de empresa y producto.
Orientado a resultados individuales	Orientado a resultados individuales y departamentales (de grupo).

2.2.3 Áreas funcionales: RRHH

A. Objetivos y funciones del departamento de RRHH

Objetivos

Diseñar e implementar las diferentes políticas de personal de la compañía, con la finalidad de conseguir un equipo humano adecuado, profesionalizado, motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que sea capaz de aportar la máxima contribución individual y colectiva a los resultados globales de la organización.

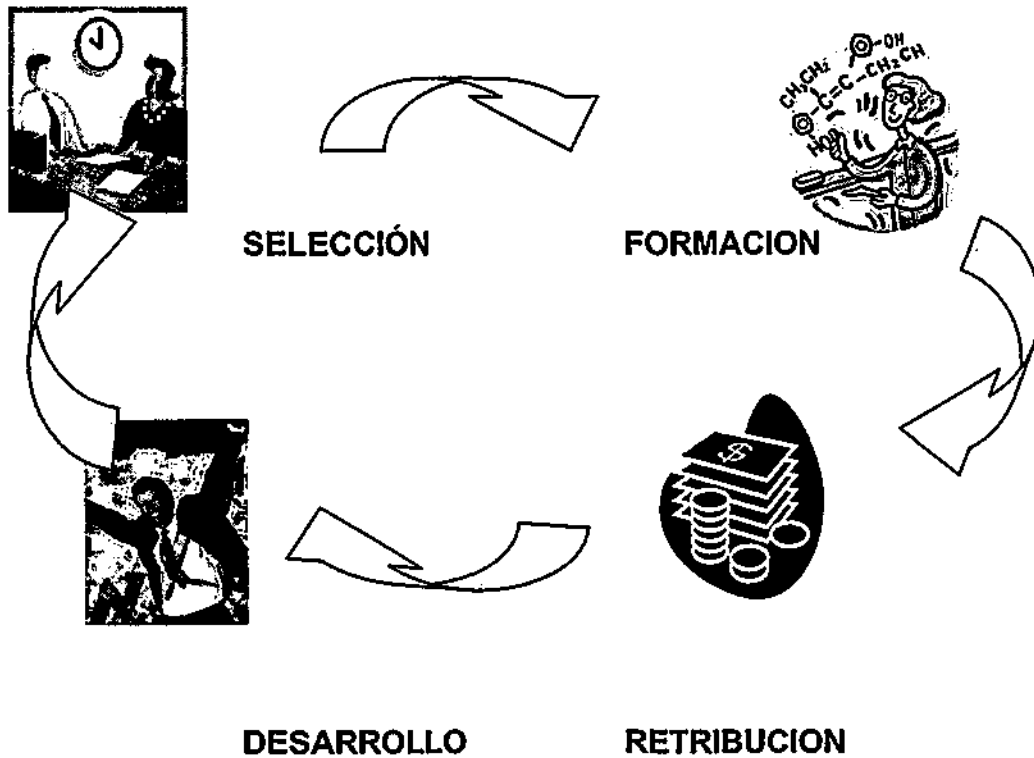
Funciones

- Definir las políticas de reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación que garanticen la adecuación cuantitativa y cualitativa del personal a la compañía.
- Establecer un sistema de gestión del desempeño apropiado y una política retributiva coherente, motivadora, equitativa y competitiva.
- Contribuir a definir la cultura de la empresa, gestionando la comunicación interna y facilitando la creación de los valores apropiados.
- Coordinar las relaciones Laborales, representando a la empresa ante los diferentes interlocutores.
- Supervisar la administración de personal.

B. Áreas que interviene en el ciclo profesional de los empleados



C. Ciclo profesional del personal de empresa y su gestión desde RRHH



D. Externalización en RRHH

El desarrollo de actividades administrativas, como la gestión de nóminas, o las relacionadas con la formación o evaluación de empleados exceden las labores del departamento de personal, por lo que sus directores han externalizado estos servicios y son los encargados de supervisarlos.

M. Mateos, A. Méndez / Madrid.

Contar con expertos capaces de adaptar un servicio a las distintas realidades y necesidades de la empresa ha dejado de ser un lujo para los departamentos de recursos humanos. Muchas compañías se han apuntado al *outsourcing* -contratación de los servicios de un proveedor externo- para solucionar posibles déficits y destinar sus esfuerzos al desarrollo de las claves principales del propio negocio.

Según Jaime Pereira, director de recursos humanos del Grupo Sanitas, "se subcontratan servicios cuando los beneficios de recurrir a un proveedor externo superan las ventajas de hacer el mismo trabajo con recursos internos. Estos beneficios pueden deberse a la mayor experiencia del proveedor, a la rapidez en la ejecución, por su experiencia, o a los menores costes". La disminución de riesgos y un aumento de la flexibilidad de la organización son otras de las ventajas que señala Alfredo Avendaño, responsable de formación y desarrollo de Coca Cola España que, al igual que Sanitas, ha externalizado la gestión de nóminas.

Mantener el control

El *outsourcing* en los departamentos de recursos humanos va más allá de la gestión de nóminas y de las labores meramente administrativas: la formación, evaluación e incluso la selección de personal se suman a los servicios externalizados. El banco Santander Central Hispano destina el 35 por ciento del presupuesto de formación a compañías ajenas a la entidad, y en Áreas -multinacional española de red de tiendas y restaurantes de carretera- el 85 por ciento de la partida de formación de recursos humanos -el 21 por ciento del total- va a proveedores externos. Óscar Cuadrado, director de recursos humanos de la firma aclara que se contratan estos programas formativos "cuando se constata una necesidad concreta. La selección de uno u otro proveedor se realiza siguiendo un plan estratégico y por desarrollo de un proyecto". En Santander, los contratos que se establecen con los proveedores de formación -fundamentalmente para directivos y el departamento de ventas- también se realizan por proyecto y por especialización. "Son alianzas a largo plazo y la relación con ellos es recurrente", dice Antonio Peñalver, director de formación y desarrollo de la entidad financiera.

Sin embargo, y pese a la tendencia en alza del *outsourcing* en el área de recursos humanos, no perder el control de los servicios externalizados es uno de los cometidos de sus responsables. De hecho, empresas como Sol Meliá, Ferrovial o Grupo Dragados son muy celosas de la gestión de la formación o selección de sus candidatos, siendo en algunos casos anecdótica la colaboración de una firma externa. ¿El motivo? El mantenimiento de la entidad corporativa y los valores de la empresa que superan, a menudo, "la posible optimización del servicio en *outsourcing*", dice Ignacio Fonturbel, director ejecutivo de recursos humanos y medios de Uni2. Para Avendaño, aunque el número de servicios que se pueden externalizar depende de la compañía, "las funciones claves de la empresa y aquellas que gestionen el conocimiento del negocio no deberían ser en ningún caso externalizadas". Opinión que comparte Luis Carlos Collazos, director de recursos humanos

de Hewlett Packard, que recomienda "no subcontratar aquellos aspectos y know-hows que sean críticos para el negocio donde esté inmerso".

Los directores de recursos humanos son los encargados de seleccionar, contratar y realizar el seguimiento de la eficacia de los servicios externalizados. Ellos son los responsables finales aunque, en muchos casos, son los encargados de cada área los que velan por el correcto desarrollo del servicio. Manuel Cervantes, director de recursos humanos de IBM, explica que en su caso "es el departamento de ventas el que cierra el contrato con los proveedores, pero es de mi competencia especificar el tipo de prestación y solicitar el presupuesto de tres ofertas distintas".

Uno de los servicios que pueden externalizarse en estos departamentos es la captación de perfiles directivos. Aunque de forma puntual, todos los directores de esta área coinciden en la utilidad de las empresas de cazatalentos, y también en las de selección para localizar a perfiles muy técnicos "en los que se requiera una cualificación o características muy concretas, como la movilidad geográfica", explica Juan Peinado, director de recursos humanos de servicios centrales del Grupo Carrefour.

Otro de los servicios que empieza a externalizarse en las empresas es el de ventas, para reforzar algunas campañas.

Externalización del departamento de RRHH

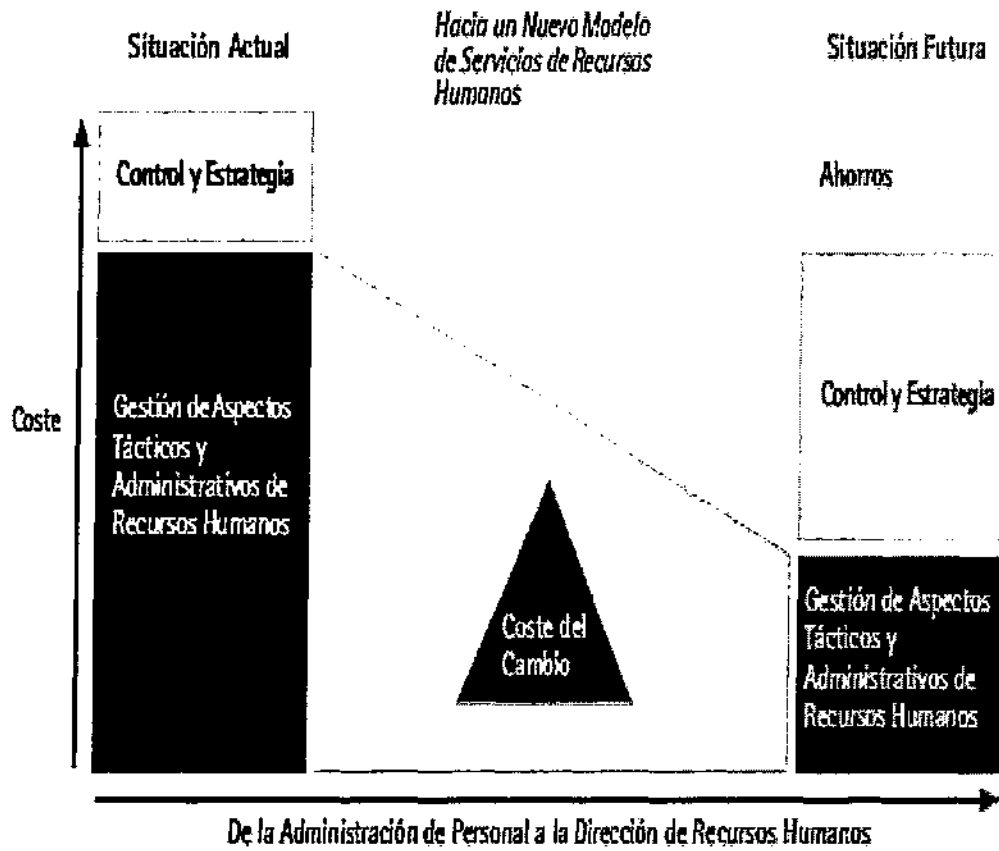
Sí bien en el departamento de RRHH la mayor parte de las funciones son extrenalizables por medio de consultoras, ETTs etc., un gran número de empresas tienden a prescindir de forma interna del área de Administración de personal.

La externalización de la administración de personal supone una decisión muy estratégica que reporta múltiples ventajas.

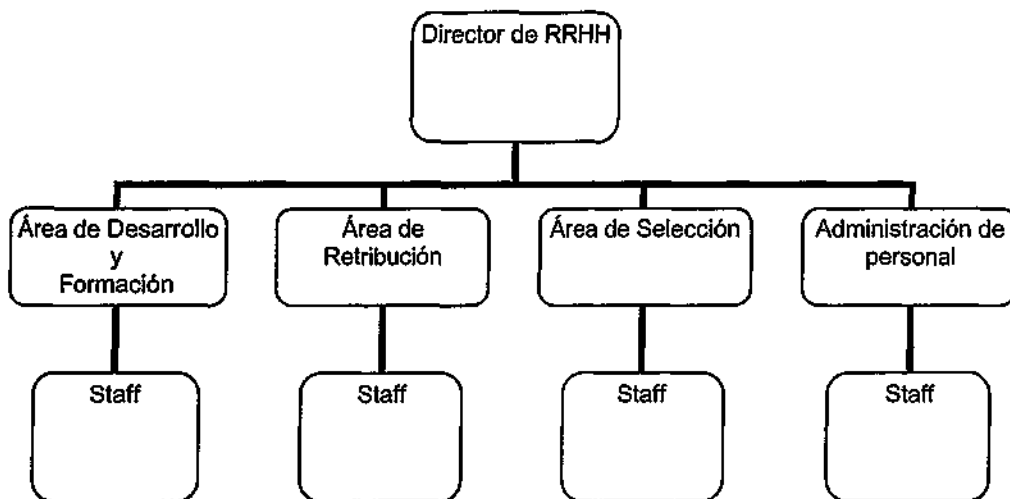
¿Qué debemos tener en cuenta a la hora de externalizar el área de Administración de personal?

- Qué objetivos se persiguen: Analizar si se trata de una decisión estratégica y operativa, poniendo en la balanza criterios económicos, estratégicos, políticos... La eficiencia es una de las ventajas a tener en cuenta en la decisión según el 65 por ciento de las empresas que participan en el estudio. Además, un 46 por ciento estima que la externalización mejora la rapidez en la ejecución de los trámites.
- Análisis cuantitativo y cualitativo del departamento: Qué personas trabajan en el área, cuáles son sus habilidades, cuántas podrían ser entrenadas y cuál es el nivel de satisfacción de los profesionales son algunos de los factores a valorar en el análisis.
- Hacer números: La externalización convierte en variables los costes de gestión y confección de nómina que antes eran fijos. Una opción para empezar a hacer números es analizar los costes en función del volumen de nóminas. Cerca del noventa por ciento de las empresas que participaron en el estudio afirman conocer los costes reales de las funciones de administración de personal y gestión de nóminas pero la mayoría de ellas no contestó al desglose de horas dedicadas a cada tarea. Es recomendable medir ambos parámetros.

Externalización de departamentos de RRHH



E. Organigrama del departamento de RRHH



F. Funciones y responsabilidades de los puestos de RRHH

Director RRHH

- Definir las políticas de las distintas áreas que garanticen la adecuación cuantitativa y cualitativa del personal a la compañía.
- Supervisar la administración de personal.
- Contribuir a definir la cultura de la empresa, gestionando la comunicación interna y facilitando la creación de los valores apropiados.

Jefe de Personal

- Poner en práctica las políticas de RRHH.
- Intervenir en la contratación y acogida del nuevo personal, así como en la negociación de las suspensiones o extinciones de contratos.
- Supervisar y coordinar la gestión administrativa de personal.

Jefe de Administración de Personal

- Realizar las altas y las bajas del personal de la compañía.
- Confeccionar las nóminas, gestionar el pago de las mismas y atender a las consultas del personal.
- Preparar y elaborar la información de los presupuestos de personal y fijar su periodicidad.

Jefe De Compensación Y Beneficios

- Definir la política y la estructura retributiva e acuerdo con la política de gestión de los RRHH.
- Realizar el estudio, análisis y definición de los salarios de mercado para adecuar las retribuciones de la compañía con la realidad externa.
- Colaborar con las distintas áreas funcionales en el establecimiento de indicadores de objetivos de los empleados.

Técnico RRHH

- Apoyar y colaborar en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Realizar estudios de necesidades formativas, así como su elaboración e impartición.
- Apoyar la implantación de sistemas y modelos de gestión de RRHH: planes de comunicación, gestión del desempeño.

2.2.4 Áreas funcionales: Financiero

A. Objetivos y funciones del departamento de financiero

Objetivos

Gestionar y controlar los recursos económicos y financieros necesarios para facilitar la actividad de la compañía en las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.

En la vertiente administrativa, desarrollar, implantar y supervisar los procesos que aseguren la información necesaria para el control y gestión de la propia organización.

Funciones

- Diseñar, implantar y supervisar la estrategia financiera de la compañía.
- Coordinar las actividades de control contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.
- Establecer relaciones y negociaciones con entidades financieras y otros proveedores.
- Gestionar los recursos económicos necesarios para la consecución de los objetivos de la compañía, optimizando los flujos financieros.
- Analizar, definir y gestionar las inversiones de la compañía.
- Efectuar el control y análisis presupuestario, así como controlar y elaborar la contabilidad de la compañía.

B. Documentación obligatoria generada por el departamento de financiero

- **Balance**

Confrontación del activo y el pasivo para determinar el estado de un negocio.

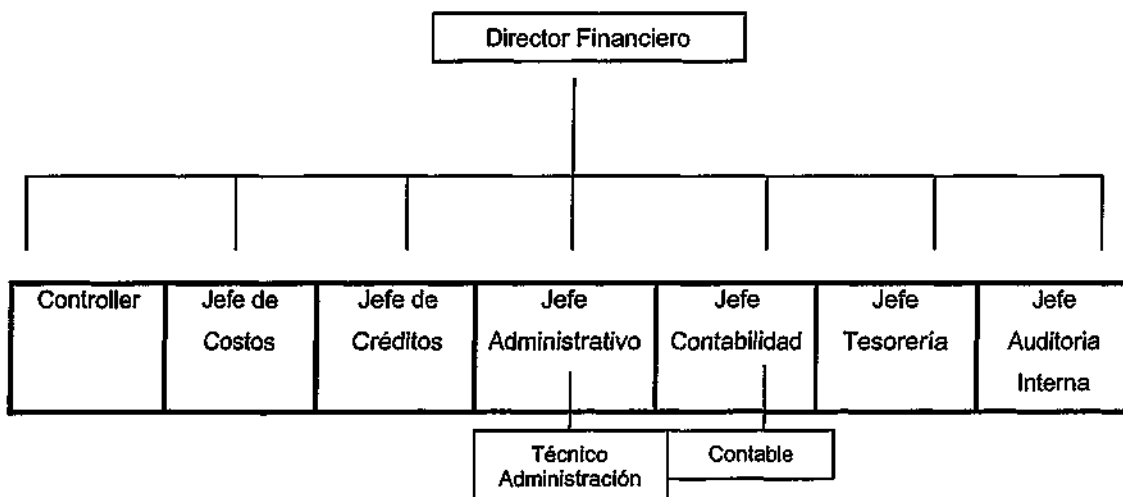
- **Cuenta de Resultados**

Es un estado contable de circulación económica que muestra en una sola relación vertical los ingresos y gastos del período, entremezclándolos de acuerdo con unos determinados criterios para dar lugar en sentido descendente a las magnitudes de valor de la producción, valor añadido de la empresa así como diversos niveles de resultados, todos ellos de gran significación en el análisis de la gestión empresarial.

- **Memoria**

Relación escrita de actividades realizadas por la empresa en el año transcurrido.

C. Organigrama del departamento Financiero



D. Funciones y responsabilidades de los puestos de finanzas

Director Financiero

- Diseñar, implantar y supervisar la estrategia financiera de la compañía.
- Analizar, definir y gestionar las inversiones de la compañía.
- Establecer relaciones y negociaciones con entidades financieras y otros proveedores.

Controller

- Diseñar y supervisar el sistema de control de gestión de todos los departamentos, organizando el adecuado tratamiento de los datos.
- Elaborar informes de control de gestión para la toma de decisiones de la Dirección financiera y la Dirección General.
- Realizar los controles contables necesarios para garantizar la fiabilidad de la información de gestión.

Jefe de Contabilidad

- Elaborar y fijar las normas de contabilidad, según las directrices del Plan General Contable, para la confección de balances, cuentas de explotación, etc..
- Supervisar la elaboración de impuestos, así como las cotizaciones de la Seguridad Social.
- Realizar estudios y elaborar los datos necesarios para la confección de informes de rentabilidad y determinados proyectos.

Jefe de Auditoria Interna

- Examinar la información contable de forma periódica con el fin de verificar su fiabilidad.
- Controlar el cumplimiento de la normativa fiscal y legal vigente.
- Definir programas de auditoria interna y verificar que las actuaciones se ajusten a las normas de control interno.

Técnico Administrativo

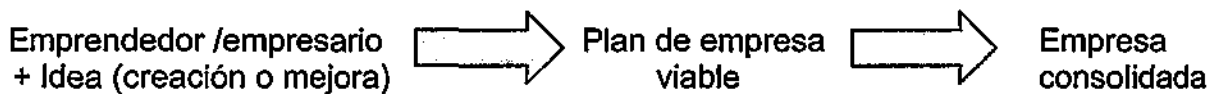
- Realizar análisis, pronósticos y presupuestos financieros, de su departamento y de las diferentes áreas funcionales de la compañía.
- Realizar los estudios de inversiones necesarios para su optimización
- Analizar, con una periodicidad determinada, los balances y cuentas de resultados de la compañía.

3 CREACION DE EMPRESAS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

3.1. Elaboración de un plan de negocio

Una de las tareas más difíciles con las que se enfrenta un emprendedor es la preparación y redacción de un plan empresarial, ya que exige un proceso de reflexión previa que a los hombres o mujeres de acción muchas veces les cuesta sobremanera.

Sin embargo, y con independencia de la dificultad que su realización puede plantear, un plan es absolutamente necesario para cualquier tipo de empresa, no sólo de nueva creación, sino también en funcionamiento.



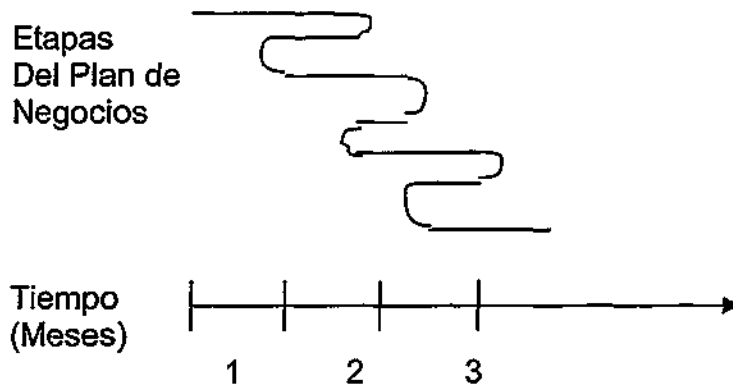
Un Plan de Negocio desempeña tres funciones principales:

- Es la oportunidad de pulir estrategias y equivocarse sobre el papel y no en la realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas (sus objetivos, estrategias, planes, etc.). Se puede contemplar de antemano la viabilidad del proyecto y los posibles problemas de la implantación.
- Puede utilizarse como elemento de control, comprobando si la evolución de la empresa responde a lo previsto, y debe utilizarse como base del resto de las planificaciones.
- Puede servir para la obtención de financiación. Las entidades financieras y los posibles inversores aportarán dinero solo si les convence el plan empresarial, ya que a partir de él podrán analizar el posible riesgo que contraerían.

Dado que es un documento mixto (en parte una proyección pragmática y también una herramienta para vender una idea), debe realizarse con cuidado, prestando atención no sólo a la solidez del contenido sino también a su presentación.

Por eso el plan debe ser ordenado y riguroso, pero es conveniente que se intente hacer atractivo y fácil de leer haciendo un buen uso de gráficos o cuadros ilustrativos. Además, es conveniente incluir resúmenes ejecutivos de cada punto y recoger en anexos el grueso de datos iniciales y fuentes de información o los resultados secundarios (copias de las leyes aplicables, datos exhaustivos de los estudios de mercado, planes detallados de implantación, etc.).

En cualquier caso, el Plan de Negocio debe realizarse de forma dinámica revisando, en ocasiones, las etapas ya redactadas. Posteriormente explicaremos las etapas en que se articula y la secuencia de elaboración, pero estas etapas no son estancas sino que pueden condicionarse unas a otras.



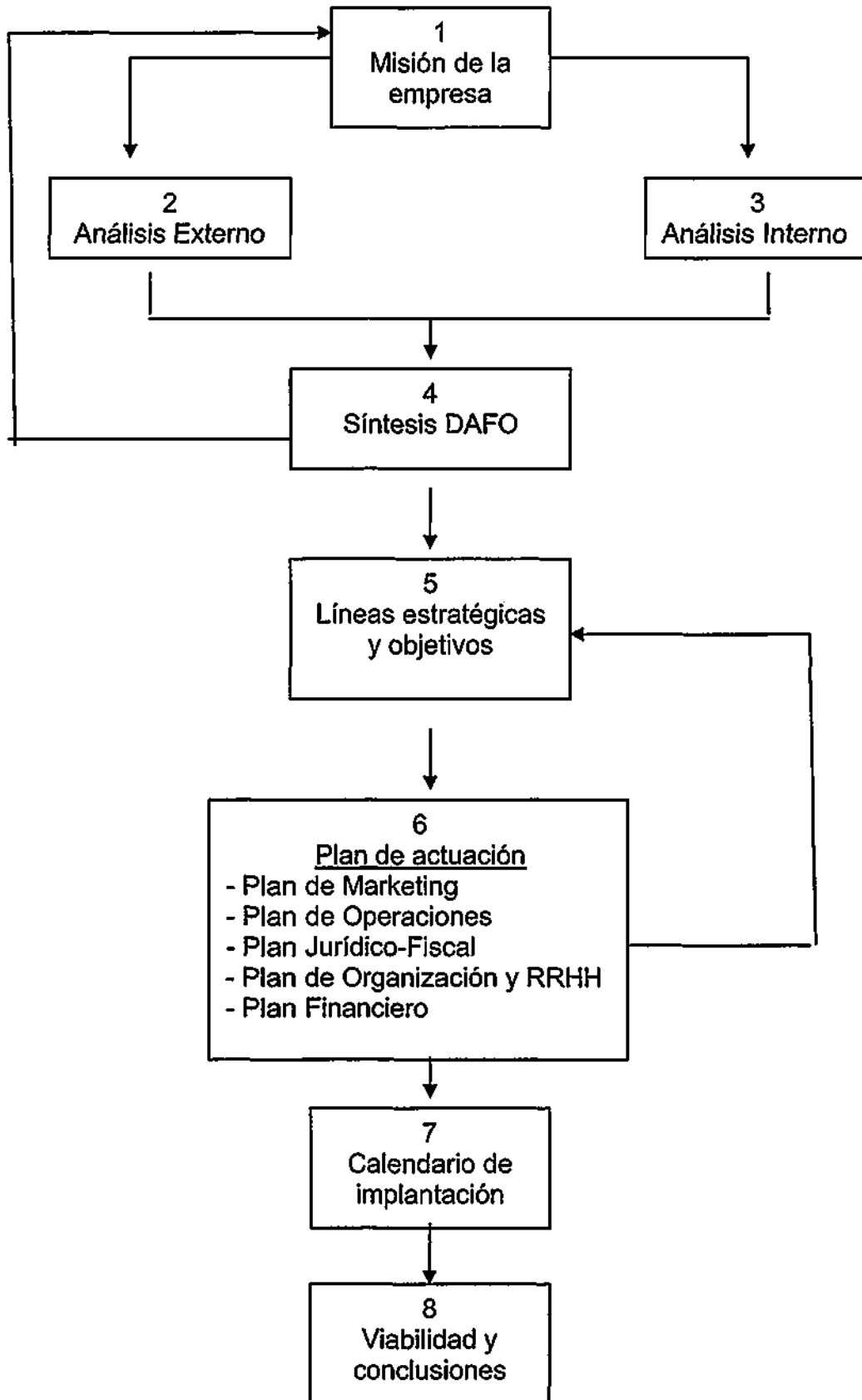
Al realizar el análisis del entorno en el que se va a desenvolver la empresa, se pueden encontrar aspectos que hagan reconsiderar la misión de la empresa.

O bien al formular los planes para alcanzar los objetivos previstos, se pueden ver que éstos son inalcanzables y exigen un replanteamiento.

A continuación se identifican las diferentes etapas recomendadas en la formulación del plan empresarial de un proyecto, indicando el contenido aconsejable para cada una de ellas y la forma de llevarlo a cabo. Además se incluye un esquema propuesto para la presentación de los datos elaborados en cada una de las etapas.

Este Plan de Negocio o Plan de Empresa, deben adaptarse en cada caso al proyecto concreto que se vaya a realizar y a sus circunstancias.

ESQUEMA DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO



3.2. Descripción de las diferentes etapas

3.2.1. Etapa 1. Definición de la misión de la empresa

La primera etapa en la elaboración de un proyecto empresarial debe ser la definición de la misión, es decir del propósito último de la empresa.

Probablemente la respuesta más rápida para esta cuestión se refiera a la generación de beneficios, o a la rentabilidad económica, pero esta respuesta es sólo parcialmente correcta ya que si la empresa no vende sus productos o servicios, es decir no tiene clientes, no puede generar ingresos.

El objetivo último del negocio o de la empresa respondería a la pregunta: ¿Para qué queremos crear esta actividad? Este fin último puede ser único o múltiple: rentabilizar una inversión, autoempleo, dar un servicio necesario a la sociedad, etc.

Podríamos definir la misión de toda empresa, grande o pequeña, como la de: «satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados».

Concretar la misión implica descubrir una oportunidad de negocio para un hueco o nicho de mercado concreto que se debe identificar plenamente.

Además implica la definición general de los productos o servicios que pueden hacer aprovechar esta oportunidad de negocio, es decir, que pueden satisfacer las necesidades de los clientes.

Es importante que el proceso para definir la misión del proyecto o de la empresa se realice siguiendo la secuencia señalada (primero clientes y luego productos o servicios). Un error frecuente es definir el área de negocios en función de los productos o servicios que se quieren vender, sin pararse a pensar en el atractivo que tienen para el mercado en general o para alguno de sus segmentos, es decir si hay o no un mercado potencial satisfactorio.

Esta formulación de la misión es igualmente válida y necesaria para una empresa o negocio ya en funcionamiento, ya que los elementos que forman lo que se denomina el «entorno» cambian continuamente, y si la empresa no se adapta a estos cambios corre el riesgo de quedarse fuera del mercado. Los cambios que debe afrontar pueden ocurrir en los mercados, los competidores, los clientes, la tecnología, los proveedores, etc.

Las preguntas a responder para definir correctamente la misión son:

- ¿Qué necesidades quiero satisfacer con mi proyecto?
- ¿A qué clientes, consumidores o usuarios finales quiero dirigirme?
- ¿Qué productos o servicios quiero ofrecer?
- ¿Cómo se satisface la demanda en la actualidad?
- ¿En qué forma 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).

La misión debe describir el producto o servicio de forma general aunque de la manera más clara posible, de forma que se pueda entender en qué consiste, para qué y a quiénes sirve.

En la segmentación del mercado incluimos la descripción de los principales grupos de clientes a los que se va a dirigir la actividad, tanto en el presente como en el futuro.

En el ámbito geográfico se concretan las zonas en las que se va a desarrollar la actividad, señalando la evolución temporal prevista.

Por último, las singularidades descubren los elementos competitivos en los que se va a apoyar la empresa para lanzar la actividad y para diferenciarse de la competencia.

Estas singularidades o "ventajas competitivas" pueden ser de diferentes tipos:

- Prestaciones que puede realizar mejor, con más calidad, a menor precio o de forma más rápida que sus competidores.
- Recursos o habilidades de los que se dispone, diferentes o superiores a los de la competencia.
- Planteamientos novedosos u originales.
- Patentes, licencias, concesiones, o limitaciones legales o comerciales.

Esquema propuesto para la etapa 1: misión de la empresa

Objetivo último del negocio de la empresa		
Descripción general del producto o servicio		
Necesidad del mercado que satisface		
	Presente	Futuro
Segmentación del mercado		
Ámbito geográfico		
Singularidades		

3.2.2. Etapa 2. Análisis Externo

El fin de esta etapa es 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 pueden ser de diferente tipo:

- políticos
- Jurídicos y legales
- económicos
- demográficos
- tecnológicos
- Sociales y culturales
- etc.

Estos factores pueden condicionar el desarrollo futuro de los mercados, y pueden brindar oportunidades 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:

- estadísticas oficiales a nivel central (INE, Ministerios, etc.).
- estadísticas autonómicas o locales (consejerías de las CC.AA., concejalías del Ayuntamiento, etc.)
- memorias de empresas competidoras
- periódicos y prensa especializada
- bancos de datos existentes
- boletines oficiales (BOE, etc.)
- registros y anuarios de empresas
- estadísticas e informes de asociaciones de empresarios (internacionales, nacionales y locales)
- entrevistas con potenciales clientes
- encuestas a clientes
- entrevistas o encuestas con posibles proveedores
- entrevistas con profesionales que trabajen en el sector

- entrevistas con expertos en el sector.
- Otras

Además de explorar las fuentes de datos secundarios, puede ser necesario investigar datos primarios, no obtenidos hasta ahora, a través de observación, de experimentación y de encuestas, entrevistas o reuniones.

Estos estudios de mercado entre los potenciales clientes permitirán conocer cuáles son los factores importantes en la decisión de compra y que características del producto o servicio presentan ventajas o beneficios que pueden ser ofrecidos y percibidos por los clientes de cada segmento.

A través de esta recogida de información se debe realizar un análisis exhaustivo del mercado, sus características, los diversos factores que le afectan y los diferentes factores que intervienen (competidores, clientes, proveedores, canales de distribución, etc.). Este análisis tendrá un carácter general, y deberá matizarse, una vez decididos los productos o servicios a suministrar, a la hora de realizar el Plan Comercial.

Por último, dentro de este análisis externo, puede ser útil estudiar el entorno próximo al proyecto (microentorno), en el ámbito geográfico local, o en el subsector objetivo. Interesa estudiar la situación actual y los cambios previstos. Este análisis tendrá un carácter general que deberá matizarse, una vez decididos los productos o servicios a suministrar, a la hora de realizar el Plan de Marketing.

Como resultado de este análisis, que se detalla en el Anexo I, puede que se deba modificar la misión del proyecto, si aparece como inviable ante las amenazas que se presentan.

Esquema propuesto para la etapa 2: análisis externo

A. variables del entorno general	Descripción y análisis	Importancia		
		Alta	Media	Baja
<ul style="list-style-type: none"> - Variables Jurídicas - Variables Políticas - Variables Económicas - Variables Demográficas - Variables Tecnológicas - Variables Sociales Culturales - Otras Variables 				
B. Datos del sector				
Mercado (Tamaño, tendencias, Segmentos, características) Clientes (Hábitos de compra y de uso)				
Competidores (posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito)				
Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal)				
Proveedores (datos sobre los principales, niveles de concentración)				
Otras variables a tener en cuenta				

C. Análisis competitivo	Descripción y análisis	Importancia		
		Alta	Media	Baja
Barreras de entrada y salida				
Posibles nuevos competidores				
Poder de negociación de los clientes				
Posibles estrategias de respuesta de los competidores				
Poder de negociación de los proveedores				
Productos o servicios sustitutos				
D. Variables del entorno próximo				
Clientes potenciales: numerosos o escasos; conocidos o desconocidos... Proveedores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, próximos o alejados... Competidores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, directos o indirectos... Otras variables...				

3.2.3. Etapa 3. Análisis interno

En principio esta es una etapa que tiene una especial trascendencia para las empresas en funcionamiento, pero no se debe desdeñar en proyectos de nueva creación, no sólo 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 o empresa, de manera que queden claros los posibles obstáculos internos al logro de los objetivos.

Al igual que en la etapa anterior, puede que como consecuencia de este análisis deba modificarse la misión empresarial planteada en la primera etapa, atendiendo a dos posibles planteamientos:

OPCIÓN A

En el caso de empresas o negocios de nueva creación la revisión debe centrarse en este último aspecto, es decir las capacidades personales, técnicas, de gestión y financieras del equipo promotor. Veamos los aspectos a tener en cuenta en cada una de estas capacidades:

Capacidades personales

- Perseverancia
- Energía
- Entusiasmo
- Dotes de mando
- Carácter
- Entereza
- Inteligencia
- Otras

Capacidades técnicas

- Habilidad comercial
- Conocimiento del sector y sus peculiaridades
- Conocimiento de procedimientos a emplear
- Conocimiento del equipo a utilizar
- Otras

Capacidades de gestión

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

Capacidades financieras

- Disponibilidad de fondos propios
- Nivel de crédito
- Reputación personal

- Vinculaciones
- Otras

OPCIÓN B

En el caso de empresas en funcionamiento el análisis interno debe centrarse en los objetivos empresariales, las actuales líneas de producto o de servicio la organización, las diferentes áreas (financiera, recursos humanos, comercial, producción, etc.), la tecnología y los clientes y proveedores que tiene la empresa. Tampoco hay que olvidar el análisis crítico de los recursos humanos de la organización, su capacidad y su grado de motivación.

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

Esquema propuesto para la etapa 3: análisis interno

Opción A: Para empresas de nueva creación

Capacidades del promotor o promotores
Capacidades personales
Capacidades técnicas
Capacidades de gestión
Capacidades financieras

Opción B: Para empresas en funcionamiento

Análisis crítico de la situación interna de la empresa
Estrategia y objetivos
Líneas de productos o servicios
Clientes y proveedores
Organización
Sistema de información y control
Recursos humanos y personal
Estructura productiva
Tecnología (I+D)
Estructura financiera
Otras

3.2.4. Etapa 4. Síntesis DAFO

Como consecuencia del análisis realizado en las dos etapas anteriores (externo e interno), debe realizarse un Diagnóstico de la Situación, con el fin de poder plantear las líneas básicas de actuación y los objetivos estratégicos del negocio. Este diagnóstico se puede realizar de diversas maneras, y una de las más comúnmente aceptadas es la utilización de la denominada Síntesis DAFO.

El DAFO es un instrumento de gestión que, de forma resumida, permite dar una idea muy clara y rápida sobre la situación interna del proyecto de la empresa (mediante la descripción de las debilidades y fortalezas) y sobre el entorno en el que desarrolla su actividad (amenazas y oportunidades que existen para la empresa).

El nombre de este mecanismo lo constituyen las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación:

- **Debilidades:** son aquellas características propias de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos al logro 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:** las fortalezas o puntos fuertes son las características propias de la empresa o proyecto de empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos iniciales.
- **Oportunidades:** son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

Es evidente que los dos primeros conceptos se refieren a aspectos con influencia negativa y que conviene tener en cuenta previamente, y los otros dos a aspectos positivos. Aunque parecen conceptos claros, es frecuente confundirlos entre ellos, y considerar fortaleza lo que es una oportunidad, o amenaza lo que es una debilidad.

Para facilitar su correcta utilización debe tenerse en cuenta que las Oportunidades y las Amenazas son situaciones externas a la empresa y que afectan a todas las empresas en dicho sector de actividad. Por tanto, deben obtenerse como consecuencia del Análisis Externo.

Por el contrario, las Fortalezas y las Debilidades, son características internas de la empresa o proyecto empresarial, y por tanto específicos suyos. Deben obtenerse como consecuencia del Análisis Interno.

El DAFO no debe quedarse en una mera descripción de conceptos, sino que debe plantear las alternativas estratégicas que se puedan ejecutar para aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas del proyecto, para reducir las debilidades y para hacer frente a las amenazas que se ciernen

A continuación, mostramos ejemplos de aspectos que pueden pertenecer a cada una de las categorías. Presentamos las Debilidades y Fortalezas agrupadas, porque cada uno de los ejemplos puede tener aspectos positivos o negativos, que condicionarían su inclusión en una u otra categoría.

Oportunidades (externas)

- Mercados en auge
- Cambios en los estilos de vida
- Nuevas tecnologías
- Apertura de nuevos mercados
- Posibilidad de segmentación de mercados
- Etc.

Amenazas (externas)

- Mercados en declive
- Escasez de suministro de materias primas o servicios
- Aparición de productos o servicios sustitutivos
- Nuevas legislaciones que puedan condicionar negativamente la actividad.
- Posibilidad de nuevos entrantes
- Respuestas de la competencia
- Etc.

Fortalezas y Debilidades (internas)

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

Por supuesto, cada proyecto empresarial o sector de actividad presentará sus características específicas.

Un análisis complementario al DAFO, consiste en establecer los Factores Claves del Éxito en el sector (derivados del Análisis Externo) y valorar en qué medida el proyecto o la empresa posee estos factores críticos (como consecuencia del Análisis Interno).

A partir de esta valoración, se deberán plantear las acciones de futuro a emprender para hacerles frente. Por ejemplo, si una debilidad del equipo de promotores es la falta de experiencia empresarial, una forma de afrontarlo es prever la contratación de un Gerente experimentado o plantear 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 del DAFO. Supone el

establecimiento de alternativas básicas para la empresa, en un horizonte de largo plazo (mínimo tres años) y su evaluación con vistas a elegir las más favorables para el negocio.

Además de estrategias alternativas pueden plantearse acciones, que sin tener el carácter de estrategias empresariales globales, también permiten, en el corto plazo:

- Aprovechar Oportunidades
- Potenciar Fortalezas
- Afrontar Amenazas
- Corregir Debilidades

**ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 3:
SÍNTESIS DAFO DE SITUACIÓN A FECHA XX.XX.200X**

	Valoración externa	Valoración interna
+ Aspectos Positivos	Oportunidades	Fortalezas
- Aspectos Negativos	Amenazas	Debilidades
Factores Clave Del Éxito	En el sector	En el proyecto/Empresa

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS Y DE LAS ACCIONES A FUTURO

Aprovechar Oportunidades	Potenciar Fortalezas
Afrontar Amenazas	Corregir Debilidades

3.2.5. Etapa 5: Líneas estratégicas y objetivos.

Como consecuencia de la Síntesis DAFO, se podrán definir con precisión las líneas estratégicas y los objetivos de la empresa o negocio a alcanzar dentro de la esfera de acción que determina la misión.

Si tras la Síntesis DAFO sigue pensándose que el proyecto puede ser viable, se deben fijar las líneas estratégicas, partiendo de la base del diagnóstico realizado en la Etapa 4. 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, aquí se deben fijar 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

Estrategia de posicionamiento: representa la forma en la que los clientes actuales y potenciales perciben y recuerdan a la empresa, y de aquí se derive su imagen.

Por ejemplo, una Agencia de Viajes puede posicionarse como:

- Especializada en una zona geográfica determinada
- Especializada en determinados tipos de cliente (empresas, familias, grupos, etc.)
- Por sus precios agresivos
- Por el tipo de viajes programados (de aventuras, exóticos, de lujo, etc.)
- Etc.

Otro ejemplo sería un Taller de Automóviles, que puede posicionarse como:

- Especializado en una marca específica
- Especializado en una parte del automóvil (frenos, electricidad, parabrisas, etc.)
- Especializado en tipos de vehículo (furgonetas, camiones, etc.)
- Por su alto nivel técnico
- Por su rapidez
- Etc.

El posicionamiento es lo que permite a una empresa o negocio, un producto o un servicio, diferenciarse de sus competidores en la mente del público objetivo, y darle así una razón para que prefiera esta empresa en lugar de algún otro competidor.

Hasta tal punto es importante que condicionará que el planteamiento del Plan de Negocios se realice.

Otro aspecto de la estrategia es la diferenciación de la oferta de la empresa para el segmento de mercado objetivo ¿Cuál es la ventaja diferencial del producto o servicio? También puede hablarse, según los casos, de estrategia de producto / mercado, calidad / precio, etc.

Objetivos empresariales

Pueden establecerse objetivos (metas cuantitativas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado) sobre aspectos externos a la organización o internos a la misma. Sin embargo, hay dos áreas de objetivos que son clave y determinantes para la empresa:

- Objetivo de ventas
- Objetivo de rentabilidad

Objetivo de ventas: este objetivo se refiere al volumen de ventas que se espera que alcance la empresa. Dado que la empresa vende porque tiene clientes, para fijar este objetivo hay que analizar el potencial de ventas, es decir, el volumen posible de ventas que puede alcanzar la empresa establecido en función del mercado que quiere servir y no en función de deseos o intuiciones.

Este objetivo de ventas debe cuantificarse lo más posible (unidades y valoración económica) y además estimar su evolución en el tiempo (3 años al menos).

Objetivo de rentabilidad: representa los beneficios que se espera obtener como resultado de las actividades de la empresa. Una estimación de ingresos, costes y gastos.

Estos Objetivos se expresan, normalmente, en porcentaje sobre las ventas o volumen de negocio, o sobre la inversión realizada o por realizar. Otras metas pueden cuantificarse aquí como:

- Plazo de entrada en el mercado, o de aplicación de las mejoras.

- Umbral crítico de ventas para cubrir todos los costes y gastos (¿entre el 50-75% de las ventas previstas?)
- Cuota de mercado y su evolución.
- Rentabilidad sobre la inversión (¿5-15%?)
- Periodo de recuperación de la inversión (¿a partir de 2/3 años?)
- Nivel de endeudamiento
- Otras "ratios" de rentabilidad (tasa interna de rentabilidad, etc.)

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 5: LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

A. Estrategia de Posicionamiento, Diferenciación, Etc.			
B. Objetivo de Ventas	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
C. Objetivo de rentabilidad	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
D. Otros objetivos	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>

3.2.6. Etapa 6: Plan de actuación

Una vez establecidos los fines estratégicos y objetivos de la empresa, deben concretarse los Planes de Actuación, es decir, la planificación táctica y operativa que nos permitirá alcanzar las metas previstas.

El Plan de Actuación debe tener un horizonte temporal de al menos 3 años, aunque pueda hacerse un especial hincapié en el primer año y dar una visión general de los dos siguientes.

Un elemento importante a tener en cuenta es que el plan debe ser dinámico, es decir que una vez realizado, algunos condicionantes internos o externos pueden requerir modificaciones al mismo y, en cualquier caso, una vez puesto en marcha conviene volver a estudiarlo y reescribirlo actualizándolo al menos de forma anual, incorporando las

experiencias adquiridas y añadiendo un año más en el horizonte de planificación, de manera que siempre contemple 3 años.

El Plan de Actuación debe dividirse en secciones o etapas, que serán los planes 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 de forma conjunta y nunca por separado, aunque se realicen secuencialmente. Los problemas que nos encontremos al realizar el Plan de Operaciones pueden condicionar el Plan de Marketing, y las disponibilidades financieras pueden condicionar grandemente todos los planes anteriores.

En cualquier caso, y como consecuencia de la formulación del Plan de Actuación, especialmente al formular el Plan Financiero, podemos evaluar la viabilidad del proyecto a emprender y sus perspectivas de futuro, y estar en condiciones de presentarlo a posibles inversores o financiadores externos.

Veamos en detalle las características de cada uno de los planes.

ETAPA 6.1. PLAN DE MARKETING

El objetivo de esta etapa del Plan de Actuación es explicar cómo la empresa se intenta posicionar y trata de reaccionar ante las condiciones del mercado para generar así sus ventas.

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. Por tanto, debe ser escrito de manera que sea comprensible para una amplia variedad de personas de diferentes niveles y procedentes de diferentes sectores. En este punto puede ser muy útil la utilización de tablas o gráficos explicativos.

Esta sección del Plan de Negocio es crítica ya que establece cómo se accederá al mercado potencial, es decir cómo se captarán los clientes que son la base del éxito del proyecto empresarial.

En principio, este Plan de Marketing se puede estructurar sobre la base de los siguientes puntos:

- Descripción del Mercado: público objetivo, Consumidores.
- Descripción del Producto / Servicio: características básicas.
- Política de Precios: fórmulas de determinación de precios, listado de precios, elementos que incluye y fórmulas de pago.
- Política de Comunicación: publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising, imagen corporativa.

- Plan de Ventas: Gestión de Ventas, Canales de Comercialización, Objetivos de Ventas, Mix de Ventas, Ventas por grupos de clientes, Plantilla necesaria, Cuota de Mercado.
- Presupuesto y Acciones Futuras de Marketing.

Descripción del Mercado

Descripción del público objetivo: se deben establecer las características concretas del sector de actividad, analizando la importancia y naturaleza de los diferentes segmentos. Posiblemente ya esté suficientemente desarrollado en la etapa 2, por lo que aquí sólo deba hacerse una referencia, pero también puede ocurrir que como consecuencia del análisis DAFO hayan surgido nuevas cuestiones sobre el mercado que deban investigarse más a fondo.

Encuestas o estudios sobre los clientes: puede ser conveniente realizar estudios entre los potenciales clientes para ver cuáles son los factores importantes en la decisión de compra, y qué características, del producto o servicio presentan ventajas o beneficios que pueden ser ofrecidos y percibidos por los principales clientes de cada segmento. Puede ser de interés definir aquí lo que se conoce con el término de "Perfil" del cliente. Habrá que hacerlo, obviamente, por grupos o segmentos de clientes, analizando características tales como: edad, sexo, nivel socio – cultural, nivel adquisitivo, hábitos y costumbres, estilos de vida, profesión, lugar de residencia, prescriptores y usuarios del producto.

Descripción del Producto / Servicio

Definición del producto básico de la empresa y de sus principales características. Atributos físicos, estéticos, color, sabor, forma, olor, peso, ingredientes, plazos, atención, grado de mecanización. Puede ser de utilidad hacer un listado descriptivo de los principales productos o servicios de la empresa, indicando si se trata de productos genéricos o específicos.

También, habrán de definirse otra serie de elementos característicos de cada producto, referidos a sus atributos funcionales tales como: envase, embalaje, servicio post venta.

Por último, deben indicarse otros elementos de cada producto más intangibles, los atributos psicológicos, tales como: calidad, marca, fase del ciclo de vida en que se encuentra cada producto.

Política de Precios

Descripción de la política de precios de la empresa y del sistema de determinación de los mismos:

- Atendiendo a los precios de la competencia.
- Precios fijos, los marca la Administración.
- Precios indicativos, los marca el proveedor, por ejemplo en las franquicias.
- En función de los costes.
- Atendiendo al mercado y a los consumidores, es el precio máximo aceptado.
- Rentabilidad esperada por la empresa.
- Política de descuentos y de rebajas.

Se debe aportar el listado de precios por mercados y productos.

Definición de los elementos que se incluyen en el precio: Es frecuente, que el precio del producto no sólo incluya la mera venta del mismo, sino que puede incluir otros factores que en algunos casos son susceptibles de ser cobrados de forma independiente. Por ejemplo:

- Información.
- Devolución si no queda satisfecho.
- Garantías.
- Instalación.
- Transporte.
- Seguro.
- Formación.
- Diploma.

Descripción de los sistemas de cobro empleados por la empresa. La política de precios que aplica la empresa puede verse afectada por diferentes aspectos que condicionarán tanto el monto, como la seguridad o el plazo en que se cobren las ventas, por ello es importante definir aspectos tales como:

- Sistema de cobro: contado (metálico, tarjeta, talones).
- Sistema de cobro: aplazado (con documento ejecutivo o sin él, incluyedo gastos financieros o no).

Política de Comunicación

Definición de los objetivos previstos con la Comunicación de la empresa y del mensaje a transmitir.

- Promociones previstas, tanto de lanzamiento como de mantenimiento.
- Campañas publicitarias. Campaña de lanzamiento. Definición de los medios a utilizar: Prensa, Radio, Televisión, mailings, buzoneo, telemarketing, Páginas Amarillas, tarjetas de visita, página Web.
- Relaciones públicas. Fiesta de inauguración.
- Merchandising: Animación del Punto de Venta para conseguir que sea más atractivo y favorezca la venta.
- Imagen de la empresa. Marcas, colores, logotipos, papelería, rótulos, uniformes, catálogos,...

Plan de Ventas

Una vez definido el mercado concreto para el producto o servicio se debe estudiar la manera de aprovechar las oportunidades que brinda. Deben analizarse y definirse conceptos como:

- Gestión de Ventas, Canales de Comercialización y Local o Punto de Venta: es decir, los mecanismos y medios que la empresa utilizará para hacer llegar sus productos o servicios a los clientes.

Se deben determinar y cuantificar los Canales de Comercialización que se van a utilizar. ¿Cuáles van a ser, cómo van a funcionar, qué apoyo se les va dar?

También debe establecerse el Local o Punto de Venta en que se va a desarrollar la actividad o del que se quisiera disponer (normalmente en alquiler).

Puede ser la oficina desde donde se opera, la tienda donde se vende, el establecimiento abierto al público...

Descripción de la zona en que se encuentra: mapa de la zona, tipo de zona (Residencial, industrial, comercial, descampado...), principales locales circundantes, atractivos de la zona (Parada de autobús o metro, grandes almacenes, hospital, organismos públicos,...)

Descripción del local: Plano, distribución interior, decoración, cambios previstos, tipo de contrato, adecuación al uso previsto.

- **Objetivos de ventas:** aunque en la etapa 4 se han debido plantear los objetivos estratégicos de ventas, este análisis servirá para definir más en detalle estas ventas por tipo de producto o servicio y por segmento de mercado. Estos objetivos de Ventas detallados se suelen recoger en el Pronóstico de Ventas de la empresa para el primer año de actividad. Ese Pronóstico debe detallarse por meses. Los conceptos a definir serían:
- **Ventas por período:** es decir, presentar las ventas en función del tiempo, viendo el crecimiento previsto y la estacionalidad supuesta.
- **Mix de ventas:** Se deben establecer las ventas por grupos de producto o familias, se suele recomendar que se establezcan grupos homogéneos y que su número no supere 8.
- **Ventas por grupo de clientes:** puede ser útil clasificar las previsiones de ventas por grupo de clientes o segmentos de mercado.
- **Plantilla comercial necesaria:** Se debe decidir qué fuerza de ventas se va a utilizar, cómo se va a pagar, cómo se va a seleccionar, qué canal de venta se va a emplear, qué puntos de venta se van a utilizar, etc.
- **Cuota de mercado:** uno de los medios convencionales para medir el nivel de ventas es la cuota de mercado, es decir, el porcentaje sobre el total de ventas en el mercado que la empresa espera captar. Este elemento tendrá una importancia pequeña si la magnitud del mercado hace que la trascendencia de la empresa aislada sea insignificante.

Uno de los aspectos más complicados, especialmente cuando se trate de un producto o servicio innovador, es la estimación del volumen de mercado y, consiguientemente, de unos objetivos de venta realistas; dependiendo de la fuente de información que se utilice pueden obtenerse conclusiones muy distintas sobre el mercado potencial. Es necesario conocer de antemano este hecho y, si se dispone de varias fuentes de información, tratar de determinar cuáles son las más solventes o, si ello no es posible, rechazar los valores extremos y suponer que el volumen de mercado se encontrará en algún lugar entre los valores más cercanos a la media.

Presupuesto y Acciones Futuras

- **Acciones Futuras de Marketing:** es posible que el plan inicial deba variarse en el futuro (por ejemplo es normal plantearse primero la entrada en un mercado local y

posteriormente expandirse a mercados internacionales). En este punto deben plantearse estas acciones futuras, aunque con un detalle menor que las actuales.

- Presupuesto de Marketing: Cuantificación económica de las acciones Comerciales

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.1. PLAN DE MARKETING

A. Descripción del Mercado
Descripción del público objetivo
Análisis de los consumidores
B. Descripción del Producto / Servicio
Características básicas del Producto / Servicio
Atributos funcionales del Producto / Servicio
Atributos intangibles del Producto / Servicio
C. Política de Precios
Sistema de Determinación de Precios
Listado de Precios
Elementos que se incluyen en el precio
Sistemas de cobro y política de descuentos y rebajas
D. Política de Comunicación
Publicidad, Relaciones Públicas, Promociones, Merchandising, Imagen de empresa

E. Plan de Ventas			
Gestión de Ventas			
Canales de Comercialización			
Local o Punto de venta			
Objetivos de ventas			
Ventas por periodos y mix de ventas	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
- Producto o servicio 1			
- Producto o servicio 2			
- Producto o servicio 3			
Ventas por grupo de clientes	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
- Grupo 1			
- Grupo 2			
- Grupo 3			
Plantilla comercial necesaria	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
- Puesto 1			
- Puesto 2			
- Puesto 3			
Cuota de mercado	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
F. Presupuesto de Marketing y Acciones Futuras de Marketing			
Acciones futuras de Marketing	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
Presupuesto de Marketing	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>

A continuación, se presenta un esquema mensualizado del Pronóstico de Ventas para el primer año de actividad, así como un cuadro y un gráfico de Estacionalidad de las Ventas.

PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA: (Para el primer año de actividad)

Ventas	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
Familia 1	Unidades Precio Fam. 1	Uds. Fam 1 Precio x Uds.												
Familia 2	Unidades Precio Fam. 2	Uds. Fam 2 Precio x Uds.												
Familia 3	Unidades Precio Fam. 3													
Familia 4	Unidades Precio Fam. 4													
Familia 5	Unidades Precio Fam. 5													
Familia 6	Unidades Precio Fam. 6													
Familia 7	Unidades Precio Fam. 7													
Familia 8	Unidades Precio Fam. 8													
	Total													

Estacionalidad de las Ventas

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
% Sobre Ventas													

ETAPA 6.2. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Negocio debe contemplar toda una serie de elementos relacionados con la manera en que la empresa va a crear sus productos o servicios. Por ejemplo, se debe decidir si la fabricación o prestación se realizará íntegramente o se subcontratará, cómo se realizará el proceso de fabricación, cómo se comprará, qué necesidades de personal operativo se tendrán, etc.

Todo ello, implica decisiones que afectan a la dimensión del negocio, a su organización funcional y a su contratación de medios materiales y humanos.

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

- **Desarrollo de producto:** es posible que la empresa no tenga absolutamente desarrollados sus productos o servicios, por lo que conviene hacer referencia a la forma en que se piensa realizar esta tarea de desarrollo. De igual manera es útil en los casos en que este desarrollo ya está realizado, porque es importante plantearse y comunicar los esfuerzos que se van a dedicar a mejorar los productos o servicios de la compañía. Este apartado puede ser innecesario en muchas ocasiones (por ejemplo abrir una tienda en franquicia).

También, habría que incluir en este punto las patentes a las que se va a acceder o con las que se van a proteger los productos o servicios que se desarrollen.

En cualquier caso, conviene realizar previamente una descripción detallada del producto o servicio y de sus características esenciales, lo que ya se debió hacer en el punto 6.1.2 Definición del producto.

- **Aprovisionamiento:** Se deben indicar todos los datos posibles acerca de los proveedores y el sistema de aprovisionamiento de los principales productos de la empresa: quiénes son, cuántos hay, dónde están, qué sistema de transporte utilizan, cómo venden y cómo cobran, qué productos venden, existen productos sustitutos, plazos de entrega, tamaño de pedidos a efectuar, quién comprará y cuándo se han de efectuar las compras.
- **Fabricación o realización:** sirve para conocer cómo la empresa va a fabricar sus productos o prestar sus servicios, lo que es esencial para la comprensión global de un negocio. Exigirá la definición de:
 - **Recursos materiales:** es decir, los elementos que la empresa tiene que utilizar en su esfuerzo de fabricación de un producto o realización de un servicio. Incluirá las instalaciones, maquinaria o equipamiento necesario, materiales y otros activos. También merecen una atención especial las fuentes de materias primas o componentes, su abundancia o escasez y la política de compras o aprovisionamiento que se va a seguir.
 - **Recursos humanos:** un estudio de necesidades de mano de obra es esencial, incluyendo necesidades cuantitativas, perfiles necesarios, descripción de funciones por puesto, organización interna, etc.
 - **Procesos:** incluyendo cómo será el proceso productivo, el grado de automatización, el nivel de subcontratación, capacidades productivas, etc.
 - **Planes de control de calidad:** cómo se va a realizar el control de calidad de la producción o del servicio y la tasa previsible de defectos.
 - **Capacidad productiva de la organización.**
- **Determinación de Costes Operativos. Realización de Escandallos de Costes.**
- **Almacenamiento y Logística de Distribución:** Cómo se van a almacenar los productos, dónde, quién se va a encargar de los pedidos y de la gestión del almacén, por cuánto tiempo tendremos la mercancía almacenada. Se debe indicar si se prevé la compra o

el uso de un sistema informatizado de gestión de almacenes. También se habrán de establecer los sistemas de entrega y reparto

- Servicio Post - Venta: dependiendo del tipo de empresa puede ser necesario la definición del servicio y asistencia que ofrecerá. Este servicio post - venta sirve para mantener al día y en perfecto estado de uso dicho producto o actualizado el servicio correspondiente. Esta actividad asegura el mantenimiento de unas relaciones fluidas pero además puede ser una fuente adicional de ingresos que no se debe desdeñar.
- Sistemas de Planificación y Control de las Operaciones: Determinación de valores estándar o estimados de producción, cálculo de los valores reales y medición de desviaciones. Establecimiento de acciones correctoras, fórmulas de seguimiento, responsables y periodicidad.

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.2. PLAN DE OPERACIONES

Desarrollo de producto o servicio (enfoque de desarrollo, patentes, etc.)						
Aprovisionamiento						
Procesos de fabricación o realización (descripción del proceso, planes de control de calidad, etc.)						
Recursos Materiales necesarios	Número / Unidades			Coste		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
- A						
- B						
Recursos Humanos				Año 1	Año 2	Año 3
- Puesto 1						
- Puesto 2						
Determinación de Costes Operativos: Escandallos.						
Almacenamiento y Distribución						
Servicio Post – Venta						
Sistema de planificación y Control de Operaciones: Valores estimados, valores reales, desviaciones, acciones correctoras, responsables, fechas.						

ETAPA 6.3. PLAN JURÍDICO – FISCAL

Lo primero que debe establecerse en este punto es la forma jurídica concreta en que se va desarrollar la actividad, que puede ser de dos tipos:

- Persona Física: aquélla que asume el riesgo y dirige la empresa. El empresario individual, que realiza una actividad comercial, industrial o profesional responde con todos sus bienes.
- Persona Jurídica: son asociaciones de varias personas que aportan capital, el riesgo lo asume la sociedad.

En el caso de que se vaya a constituir una Sociedad de tipo Mercantil es conveniente recoger aquí, como mínimo, la siguiente información, que es la misma que solicitará el Notario para elaborar los Estatutos de la Sociedad:

- Nombre de la Sociedad, mediante Certificación Negativa del Nombre.
- Objeto Social.
- Forma Jurídica.
- Capital social, aportaciones y distribución de las mismas.
- Identificación de los partícipes.
- Sede Social.

También en esta etapa, será necesario definir el régimen fiscal elegido (estimación objetiva o directa, etc.).

Debe identificarse también, el régimen por el cual van a cotizar las diferentes personas a la Seguridad Social: por el Régimen General de Trabajadores por Cuenta Ajena o por cualquiera de los otros regímenes posibles de cotización a la Seguridad Social.

Así mismo, se deben estudiar y recoger las características básicas de los principales contratos o acuerdos que se van a firmar, indicando: fechas, plazos, partícipes, exclusividades, clausulado más importante. Se recoge, a continuación una lista no exhaustiva de posibles contratos a firmar por la empresa:

- Alquiler del local, maquinaria, vehículos, ...
- Contrato de franquicia.
- Aprovisionamiento.
- Distribución.
- Clausulado de una oferta tipo a clientes.
- Factura tipo y condiciones generales de venta

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.3: PLAN JURÍDICO-FISCAL

A. Forma Jurídico Mercantil de la Empresa
B- Régimen Fiscal
C.- Seguridad Social
D.- Características básicas de los principales contratos y acuerdos

ETAPA 6.4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

A menudo, los inversores invierten en los equipos de directivos y no en ideas o productos. Sin embargo, el éxito del negocio dependerá tanto de la eficacia de los ejecutivos como de su organización. Hay muchos ejemplos de proyectos empresariales que han fracasado debido a la falta de conjunción de sus directivos, por muy brillantes y llenos de talento que éstos fueran.

Además, también ocurre con frecuencia que los socios o promotores tengan determinadas carencias (que sean todos muy técnicos por ejemplo) e ignoren la importancia de incorporar directivos con un perfil diferente que compense estas deficiencias (siguiendo con el ejemplo, directivos con perfil de gestores).

Las cuestiones a dilucidar en este punto son:

- Equipo directivo / socios: debe establecerse el perfil de los directivos o ejecutivos que se quieren incorporar al proyecto. Si estos ejecutivos ya forman parte del proyecto, al ser socios en el mismo, puede ser útil adjuntar en anexo su historial profesional.
- Organigrama: es importante que, incluso en las etapas iniciales de un negocio en las que se actúa con una mayor flexibilidad, se determine, aunque sea en borrador, el futuro desarrollo de la organización de la empresa. No es necesario un gran detalle, pero sí que se mantenga una coherencia con el resto del Plan de Negocio 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: En este punto habría que definir la plantilla y los perfiles del personal de cada área de la empresa.
- Sistemas de retribución: es conveniente establecer de entrada la política salarial que se va a seguir ya que no sólo comunica la filosofía de la empresa, sino que indica las necesidades económicas para gastos de persona, imprescindible para elaborar el plan financiero.

Se debe incluir además del salario fijo, o por ocupar el puesto de trabajo, y el sistema de incentivos previsto.

Se adjunta un modelo de presentación de retribución del personal.

- Otros aspectos relacionados con el personal: puede ser conveniente hacer un planteamiento general del resto de políticas de personal (selección, 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.

La complejidad del Plan de Recursos Humanos dependerá tanto del tamaño de la empresa como de su especialización o de la diversidad de especializaciones; debe tenerse en cuenta que las pequeñas empresas suelen funcionar basándose en esquemas informales y ello no significa falta de profesionalidad sino que, hasta que la estructura no ha alcanzado unos determinados límites de complejidad, no son necesarios instrumentos formales como el organigrama o una descripción y valoración de puestos.

En algunos proyectos teóricos se intenta dar una impresión de seriedad acompañando elaborados organigramas y descripciones de puestos cuando la realidad de muchas PYMES exige procesos diferenciados pero puestos 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, por tanto, el adecuado; hacerlo innecesariamente complejo muestra la falta de experiencia de los promotores y hacerlo demasiado simple es muestra de descuido.

**ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.4.
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

A. Equipo directivo/socios (Perfiles, C.V., etc.)			
B. Organigrama			
C. Plantillas <ul style="list-style-type: none"> - Área Comercial (Ver plan de Marketing) - Área Operativa (Ver plan de Operaciones) - Resto de Áreas - Plantilla Total de la Empresa 	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
D. Perfil de los puestos			
E. Sistema retributivo, descripción de la Política Retributiva de la empresa <ul style="list-style-type: none"> - Retribución fija - Incentivos - Retribuciones Totales 			
F. Descripción de otros aspectos relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos			
Selección			
Formación			
Motivación			
Otras Políticas de Recursos Humanos: Planes de carrera, promociones, otros incentivos, etc.			

LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA (AÑO 1)

Conceptos	Líquido	Retenciones IRPF	SS cargo del trabajador	Total devengado	SS a cargo de la Empresa	Otros gastos Sociales	Total coste Empresa
Socio 1							
Socio 2							
Socio 3							
Empleado 1							
Empleado 2							
Empleado 3							
Empleado 4							
Empleado 5							
Empleado 6							
Empleado 7							
Empleado 8							
Empleado 9							
Empleado 10							
Totales							

LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA (AÑO 1)

Conceptos	Año 1				Año 2				Año 3			
	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa
Socio 1												
Socio 2												
Socio 3												
Empleado 1												
Empleado 2												
Empleado 3												
Empleado 4												
Empleado 5												
Empleado 6												
Empleado 7												
Empleado 8												
Empleado 9												
Empleado 10												
Empleado 11												
Empleado 12												
Empleado 13												
Totales												

ETAPA 6.5. PLAN FINANCIERO

En las etapas anteriores, se han ido fijando las acciones a seguir, y se han detectado una serie de necesidades en los diferentes apartados (presupuestos comerciales, inversiones a realizar, plantillas precisas y sus retribuciones, etc.).

El objetivo de esta etapa es formular unas estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de resultados financieros y que, de alguna manera, van a determinar la viabilidad financiera del proyecto.

A la hora de establecer un plan financiero concreto para una empresa es necesario partir del análisis de una serie de consideraciones previas que, en algunos casos, ya habrán sido previamente definidas:

- **Objetivos últimos o fines de la empresa:** En la teoría de la "Economía de la Empresa" no existe unanimidad a la hora de escoger el objetivo último empresarial. Puede ser la maximización del Beneficio, la actividad sin ánimo de lucro; la seguridad, la rentabilidad o la liquidez de la inversión.
- **Criterios de evaluación:** Permiten la determinación de las diferentes ratios que se aplicarán para evaluar la empresa. Dichas ratios las expondremos una vez tratados los diferentes estados financieros. No obstante, es importante destacar que los criterios de evaluación no tienen que ser necesariamente cuantitativos, también pueden tenerse en cuenta los cualitativos (estabilidad de los socios, autoempleo, etc.), todo dentro de un contexto de rentabilidad económica y financiera por supuesto.
- **Limitaciones:** Este es un parámetro marcado fundamentalmente por los resultados de las previsiones del nivel de demanda y del precio de venta al público, así como por la financiación obtenida.
- **Horizonte temporal:** El estudio financiero se realizará por un periodo mínimo de tres años.
- **Escenarios:** Este parámetro hace referencia al conjunto de hipótesis más concretas establecidas para el plan financiero, y su estudio se abordará en relación directa con el gasto, inversión, ingreso, etc. de que se trate.
- **Planes de Actuación:** definidos anteriormente.

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

3.6.5.1. Planteamiento Financiero

Todos los elementos que se recogen o analizan, en éste y en los siguientes puntos, han de ser descritos en el Plan de Negocio de forma individualizada, con independencia de su posible reflejo en las tablas resumen.

El Planteamiento Financiero de la empresa vendrá determinada por las diferentes políticas que se adopten a la hora de invertir y financiar dicha inversión. Dicho planteamiento se materializará en determinados elementos patrimoniales, que se agruparán dentro de sus respectivas masas patrimoniales de Activo y Pasivo. La relación que se establezca entre el activo y el pasivo es de vital importancia para la estabilidad a corto y largo plazo de la empresa.

Todo esto se concreta en el Plan de Inversiones: habrán de detallarse los diferentes elementos en que se van a concretar las inversiones totales de la Empresa:

- Inversiones en Inmovilizado Fijo:
 - Inversiones en Inmovilizado Material
 - Inversiones en Inmovilizado Inmaterial
 - Inversiones Financieras
 - Gastos Amortizables
- Inversiones en Inmovilizado Circulante:
 - Existencias iniciales
 - Realizable
 - Tesorería inicial.

Las Fuentes de Financiación de la empresa recogen los fondos de los que va disponer la empresa para lanzar su actividad. Debe indicarse de dónde proceden, cómo se consiguen, cuál es su reparto, qué garantías se aportan, en qué condiciones se obtienen y en qué plazo deben devolverse.

- Fondos Propios. En el lanzamiento de la actividad constituidos básicamente por la aportación inicial de los socios.
- Recursos ajenos:
 - Bancarios: tipo de crédito, plazo, cuantía, tipo de interés, garantías,....
 - Acreedores: de suministradores de maquinaria o equipos normalmente.

Puede ser conveniente a estas alturas, que se indique qué subvenciones o ayudas de inversión o de funcionamiento se van a solicitar para lanzar o mantener la actividad, si bien las aportaciones que se vayan a conseguir por esta vía no deben en ningún caso ser el motivo del lanzamiento del negocio y debe saberse que puede no obtenerse la cuantía solicitada y que el cobro de las mismas puede demorarse bastante.

**ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.5.
PLAN FINANCIERO - PRINCIPIOS PREVIOS**

Inversión Inicial
Fuentes de financiación básicas (Capital, Préstamos iniciales, etc.)

En los cuadros siguientes se aporta un modelo básico de:

- Cuadro de estimación Inicial de Fondos o Plan de Inversión Inicial.
- Fuentes de Financiación Iniciales o Plan Financiero Inicial.

- Plan de Inversión a tres años y Cuadro de Amortización Contable para los tres primeros años de actividad. Se debe indicar qué inversiones se van a hacer, en qué elementos se van a concretar y en qué fechas se van a realizar. En este cuadro se recogen además las Amortizaciones Acumuladas correspondientes a los diferentes elementos del Activo Inmovilizado.
 - Amortización Acumulada del Inmovilizado Material. AAIM.
 - Amortización Acumulada del Inmovilizado Inmaterial. AAIL.
 - Amortización Acumulada de los Gastos Amortizables. AAGA.

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL

Concepto	Importe	% / Inversión
Total Inmovilizado		
<u>Inmovilizado Material</u>		
Terrenos y bienes Naturales		
Edificios y Construcciones		
Instalaciones		
Maquinaria		
Utillaje, Herramientas...		
Mobiliario		
Elementos de Transporte		
Equipos Informáticos		
Otro Inmovilizado Material		
<u>Inmovilizado Inmaterial</u>		
Aplicaciones Informáticas		
Arrendamientos Financieros		
Otro Inmovilizado inmaterial		
<u>Inmovilizado financiero</u>		
Fianza del local		
<u>Gastos Amortizables</u>		
De primer Establecimiento		
De Constitución		
Total Circulante		
<u>Existencias Iniciales</u>		
Familia 1		
Familia 2		
Familia 1		
Familia 2		
Familia 1		
Familia 2		
Familia 1		
Familia 2		
<u>Realizable</u>		
Hacienda Pública IVA Sop.		
<u>Tesorería Inicial/Disponible</u>		
Total Activo		

Concepto	Importe	% / Inversión
Recursos Propios		
Capital		
Aportaciones no dinerarias		
Crédito de Accionistas		
Subvenciones		
Recursos Ajenos		
<u>Créditos Largo Plazo</u>		
Acreeedores L.P. Financ.		
Otros Acreeedores L.P.		
<u>Créditos a Corto Plazo</u>		
Acreeedores C.P. Financ.		
Acreeedores Comerciales		
Otros Acreeedores C.P.		
Total Pasivo		

PLAN DE INVERSIÓN: 3 PRIMEROS AÑOS DE ACTIVIDAD

Inversión Prevista/Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
	Importe	Fecha	Importe	Fecha	Importe	Fecha

CUADRO DE AMORTIZACIÓN CONTABLE

Concepto	Fecha Adquisición	Valor Adquisición	% Amort. Anual	Cuota anual Año 1	Cuota anual Año 2	Cuota anual Año 3
Inmovilizado Material						
Edificios y construcciones			3%			
Instalaciones			10%			
Maquinaria			10%			
Uillaje, Herramientas, ...			20%			
Mobiliario			10%			
Elementos de Transporte			20%			
Equipos Informáticos			25%			
Otro Inmovilizado Material			50%			
Inmovilizado Inmaterial						
Aplicaciones Informáticas			25%			
Arrendamientos Financiero			20%			
Otro Inmovilizado Inmaterial			10%			
Gastos Amortizables						
De primer establecimiento			20%			
De constitución			20%			
Total Anual						

Explotación, Previsión de Ingresos y Gastos y Resultados.

El punto de partida de este punto va a ser un Pronóstico de Ventas. Debe indicarse cuáles son las previsiones de ventas de la empresa, pormenorizadas por meses y por tipos de producto, al menos el primer año. Puede ser útil considerar el número de productos que se venden y el precio de venta de cada uno de ellos. Este Pronóstico de Ventas se debió hacer previamente en el Plan de Marketing, punto 3.6.1.5 Plan de Ventas.

A partir de esta Previsión de Ingresos y de los Gastos Variables que correspondan, se deben obtener unas Cuentas de Resultados Previsionales.

Estas Cuentas de Resultados Previsionales deben incluirse como regla general para tres años. Recogerán los Ingresos y Gastos proyectados, y por diferencia los Beneficios estimados.

En los cuadros siguientes se aporta un modelo básico de:

- Pronóstico de Ventas, y Estacionalidad de las Ventas, estos cuadros se han recogido en el Plan de Marketing.
- Pronóstico de Costes Variables de la empresa.
- Cuenta de Resultados Previsional, año 1 y siguientes.

PRONÓSTICO DE COSTES VARIABLES DE LA EMPRESA

Costes Variables	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Familia 1														
Familia 2														
Familia 3														
Familia 4														
Familia 5														
Familia 6														
Familia 7														
Familia 8														
Total Compras	Total													
Transporte														
Comisiones														
Costes Varios	1%													
Costes variables de CV	Total													

ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Conceptos	Año 1	% / Ventas	Año 2	% / Ventas	Variación	Año 3	% / Ventas	Variación
Ventas Netas								
Costes variables de compra y venta								
Coste de las Ventas								
Margen Bruto S/Ventas								
Sueldos y Salarios								
Cargas Sociales								
Tributos: IAE, IBI, ...								
Suministros: Luz, agua, teléfono, gasoil								
Servicios profesionales independientes								
Material de oficina								
Publicidad y propaganda								
Primas de Seguros								
Trabajos realizados por otras empresas								
Arrendamientos								
Mantenimiento y reparación								
Dotación Amortizaciones								
Otros Gastos Explotación								
Total Gastos explotación								
Res. Ordj. Antes intereses e impuestos								
Ingresos financieros								
Gastos financieros								
Resultado financiero								
Res. Ordj. Antes Imp. (B.A.I.)								
+/- Res. Extraordinarios								
Resultado antes de impuestos								
Provisión Impuestos								
Resultado del Periodo								

Tesorería Previsional

Para el primer año conviene calcular los Flujos de Caja con una periodicidad mensual, teniendo en cuenta las previsiones reales de cobros y pagos: ello permitirá detectar posibles desfases de Tesorería que obliguen a recurrir a créditos a corto plazo o a alterar las previsiones de necesidades de financiación iniciales.

PLAN DE TESORERÍA

Año1

I.V.A. Soportado al: 16%

I.V.A. Repercutido al: 16%

Todos los datos son con I.V.A. o impuesto equivalente

Costes Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	Total
Saldo inicial (1)													
Cobro de ventas													
Créditos obtenidos													
Otras entradas													
I.V.A. Repercutido													
Total entradas (2)													
Pago de compras													
Pago de costes variables de C. - V.													
Sueldos y Salarios													
Cargas Sociales													
Tributos: IAE, IBI, ...													
Suministros: Luz, agua, teléfono, gasoil													
Servicios profesionales independientes													
Material de oficina													
Publicidad y propaganda													
Primas de Seguros													
Trabajos realizados por otras empresas													
Arrendamientos													
Mantenimiento y reparación													
Gastos Financieros													
Devolución de préstamo													
Inversiones realizadas													
Otras salidas													
I.V.A. Soportado													
Total Salidas (3)													
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)													
Tesorería del período = (2)+(3)+(4)													
Saldo final=Tesorería del período + (1)													

Balances de Situación Previsionales

Correspondientes a cada uno de los ejercicios que se proyectan. El Balance Inicial o Año 0 es el de Inicio de la actividad.

BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3	
	□	%	□	%	□	%	□	%
Activo fijo								
Inmovilizado Material Neto								
Inmovilizado Inmaterial Neto								
Inmovilizado Financiero								
Gastos Amortizables								
Activo Circulante								
Existencias								
Realizable								
Tesorería								
Total Activo								
Recursos Propios								
Capital								
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								

Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total

Otras Previsiones Financieras

Incluimos el calculo del Punto Muerto o Punto de Equilibrio y de algún otro ratio que se estime conveniente:

Suelen incluirse, entre otras, las siguientes ratios:

- Ratios de Rentabilidad.
- Ratios de Eficiencia.
- Ratios de Rentabilidad.
- Otras ratios de interés.

- VAN, o Valor Actual Neto.

Se calcula el valor, a fecha de hoy, de los flujos de fondos "C" que se estima que va a generar el proyecto, durante un número de periodos "n" descontando esos flujos a una Tasa de Descuento determinada "r".

$$VAN = -C_0 + \sum_1^n \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

- TIR, o Tasa Interna de Rentabilidad.

La Tasa Interna de Rentabilidad es la Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea cero. La TIR viene representada por "r" en la siguiente fórmula.

$$0 = -C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

- Plazo de Recuperación de la inversión o Payback.

Tiempo que tarda un proyecto en recuperar la inversión inicial efectuada.

$$\text{Periodo de Recuperación} = \text{Inversión Inicial} / \text{Flujo Anual}$$

- Punto Muerto o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad.

- En unidades

$$\text{Gasto Fijos} / (\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Gasto Variable Unitario})$$

- En pesetas

$$\text{Gasto Fijos} / (1 - \text{Gasto Variable por peseta vendida}) =$$

$$\text{Gastos Fijos} / \text{Margen Bruto por peseta vendida}$$

En los casos de PYMES, y muy especialmente en las de nueva creación, el elemento crítico suele ser la liquidez; una PYME no cierra porque haya equivocado el ROI, el VAN, el TIR o cualquier otro índice, por importantes que éstos puedan ser; una PYME desaparece porque un buen día no hay dinero en caja para pagar la nómina o para pagar a los proveedores; la consecuencia es que el aspecto que más se va a valorar del Plan de Financiero va a ser,

con diferencia, la Tesorería; sólo después de que ésta garantice que no va a haber problemas de liquidez se entrarán a valorar los demás elementos.

3.2.7. Etapa 7. Calendario de Implantación

Es importante que el empresario establezca las actividades a realizar para poder implantar su proyecto de empresa y cumplir los objetivos que en él se contemplan.

Deben incluirse las actividades o acciones más relevantes en el desarrollo de una compañía y la fecha en que se prevé que sucedan, así como el responsable de la realización de cada actividad.

Se recomienda que se indiquen las fechas de forma concreta, y en el caso de empresas de nueva creación, contemplando los meses a partir del inicio de cualquier gestión relacionada la actividad empresarial.

En el desarrollo de una empresa nueva se pueden considerar hechos relevantes:

- Acuerdos de financiación
- Adquisición o alquiler de locales
- Contratación de personal
- Desarrollo de un prototipo de producto o servicio
- Primer test de mercado
- Comienzo de fabricación o prestación y ventas

Sin embargo, la importancia de cada hecho estará condicionada por la naturaleza del negocio. Por ejemplo la ubicación de un negocio y la negociación de un contrato de arrendamiento no serán cruciales para una empresa que no tenga una sede social o una ubicación física concreta.

De cara a la planificación es muy conveniente preparar programas más detallados para guiar y controlar la puesta en marcha.

Este detalle no es necesario incluirlo en el Plan de Negocio, aunque ayudará al empresario a realizar una implantación más práctica y metódica de sus estrategias y actividades.

En cualquier caso, y al aplicar el Calendario de Implantación, se debe guardar una cierta flexibilidad y no ser especialmente ambicioso, ya que frecuentemente aparecen contingencias que son difíciles de prever.

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 7: CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

Acciones a realizar:													
<ul style="list-style-type: none"> - Acción 1 - Acción 2 - Acción 3 - Acción 4 - Acción "n" 													
Calendario de las acciones	Responsable	Meses											
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Acción 1 - Acción 2 - Acción 3 - Acción 4 - Acción "n" 													

3.2.8. Etapa 8. Viabilidad y conclusiones

En esta última etapa del Plan de Negocio pueden contemplarse varios aspectos:

Coherencia del Plan

Se trata de comprobar la adecuación externa del plan, en el sentido de que los objetivos de venta son alcanzables en el mercado seleccionado. La adecuación interna, supone que las acciones programadas pueden realizarse, permiten alcanzar los objetivos y están coordinadas entre las distintas áreas de la empresa (compras, operaciones, ventas, cobros, etc.).

Viabilidad del Plan

Es un resumen de los resultados previstos poniendo de manifiesto la Rentabilidad Económica (Cuenta de Resultados) y la posibilidad financiera del plan (Inversiones - Financiación y Tesorería). Estos resultados previstos deben de estar de acuerdo con los objetivos expresados en el punto 5.2. de esta Guía.

Control del Plan

Puede establecerse aquí qué datos básicos de gestión de la propia empresa se van a controlar para detectar las desviaciones de la realidad en cada periodo, respecto al Plan (y muy especialmente el Presupuesto Financiero), buscar las causas, diseñar alternativas para compensar las desviaciones o paliar su efecto negativo y ponerlas en marcha. En algunas

empresas la disposición analítica para este seguimiento se conoce como "Cuadro de Mando". Supone un "seguimiento activo" de los resultados.

El autocontrol que realiza la empresa puede complementarse con la información que elabora una asesoría externa (gestoría, auditoría, consultoría, etc.).

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. Se trata de proteger los "pilares vulnerables" del plan.

Planes a Largo Plazo

Son líneas de actuación previstas para el futuro, después de la puesta en práctica del actual plan, aún sin fechas concretas y pendiente de cuantificación.

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 8: VIABILIDAD Y CONCLUSIONES

A. Coherencia del Plan (con relación al mercado e interna)
B. Viabilidad Económica y Financiera
C. Seguimiento de la Actividad (resultados a controlar)
D. Plan de Contingencias (acciones alternativas)
E. Planes a Largo Plazo

4 ORIENTACION PROFESIONAL

4.1 IDENTIFICAR EL TRABAJO

4.1.1 CÓMO IDENTIFICAR EL TRABAJO QUE PUEDO DESARROLLAR

Toda búsqueda de empleo tiene como punto de partida la definición del objetivo a conseguir. Es decir, antes de dar el primer paso tienes que tener muy claro para qué tareas o actividades estas capacitado.

En algunos casos este objetivo será más fácil de definir que en otros, pues depende de la formación, experiencia, motivación, etc., que poseas. Pero en cualquier caso tendrás que reflexionar sobre las distintas posibilidades que ofrezcas.

No debes caer en la tentación de tener como objetivo: "lo primero que me salga", "lo que sea". De esta forma los esfuerzos se dispersan tanto que no logras profundizar lo suficiente para obtener el objetivo que te hayas planteado.

Lo ideal es realizar un inventario de los puestos de trabajo que más te interesen e intuyas que puedes desarrollar con un mayor potencial. Para determinar cuáles son los trabajos que más se ajustan a tus intereses, debes tener en cuenta una serie de criterios, entre los que destacamos los siguientes:

- **Funciones a realizar:** difícilmente tendrás éxito en lograr un puesto de trabajo, si desconoces las tareas que conlleva éste o no muestras interés por ellas.
- **Sector:** cada sector de actividad presenta una serie de características que condicionan los empleos del mismo.
- **Seguridad / estabilidad:** este concepto es cada día más difícil de mantener dada la liberalización de los mercados.
- **Retribución:** en algunos casos este aspecto es secundario, por ejemplo si buscas tu primer empleo, adquirir experiencia es el aspecto más importante. En otros casos es un tema esencial, por cargas familiares, compromisos de pagos adquiridos, etc. El empleo debe tener una retribución acorde con tus necesidades, de lo contrario, la solución sería provisional y en mayor o menor plazo tendrías que volver a empezar.
- **Plazo para encontrar empleo:** otra variable a tener en cuenta es el plazo que estas dispuesto a invertir en encontrar empleo. Las necesidades, inquietudes y motivaciones de cada persona determinan esta variable. Conviene ser flexible en este aspecto y no imponerse plazos muy rígidos, ya que es difícil que se puedan cumplir y es preferible ser realista.
- **Entorno de trabajo:** para algunas personas es importante trabajar al aire libre; otras prefieren hacerlo en una oficina; hay quien le gusta vivir en un pueblo; otras no aceptarían salir de la ciudad. En cada caso existen unas prioridades, unos criterios importantes y otros que no tendrán prácticamente ninguna relevancia. Conviene tener muy claros cuáles son los aspectos más importantes de cara a determinar tus intereses (aptitudes, capacidad física, actitudes...). A veces se dará la circunstancia de no tener claro en qué tipo de actividad puedes encajar mejor. "No sé qué trabajo me gustaría hacer porque todavía no he realizado ninguno" o "hasta que no empiece

a trabajar en una actividad concreta no sabré si me interesa”, son afirmaciones fáciles de oír, sobre todo entre las personas que buscan su primer empleo.

Efectivamente es más fácil decidirse por algo cuando previamente has tenido la ocasión de conocerlo, por lo que tu objetivo será intentar obtener la mayor información posible sobre el desarrollo de los puestos. En los casos de duda, lo mejor será reflexionar sobre los gustos y motivaciones personales, para intentar trasladar estos al ámbito profesional, teniendo en cuenta que es bastante difícil encontrar un empleo que encaje perfectamente con tus gustos e intereses.

Es por lo tanto deseable, o al menos conveniente, que estemos al corriente sobre las últimas tendencias y cambios, ya que éstos, mayoritariamente, son debidos a pequeñas innovaciones, más que a profundas variaciones, por lo que la puesta al día no suele presentar mayor dificultad y, lo que es más importante, daremos la imagen de estar al día y no obsoletos.

4.1.2 Conocimiento del mercado de trabajo

- Intermediarios del mercado de trabajo
 - Oficinas
 - Gestión de ofertas de empleo y mejora de la ocupabilidad a través de acciones de formación y orientación.
 - Centros de Apoyo a la Intermediación Laboral
 - Organismos, Instituciones, Asociaciones, etc. integrados en la red de las comunidades autónomas y que prestan servicios de Gestión de ofertas de empleo, Orientación, Formación y Asesoramiento en materia de Autoempleo
 - Empresas de trabajo temporal ETTs
 - Empresas cuya actividad consiste en poner a disposición de otras empresas usuarias, y con carácter temporal, trabajadores contratados por la ETT.
 - Empresas de Selección
 - Empresas privadas del sector servicios que preseleccionan candidatos para otra empresa que es la que les va a contratar.
 - Centros de Orientación e Información para el Empleo COIEs
 - Servicio dirigido a titulados universitarios. Información, orientación, prácticas para estudiantes y bolsa de trabajo para titulados.

- Administración Pública

En sus diferentes ámbitos; europeo o comunitario, estatal, autonómico y local. Se puede acceder mediante oposición, concurso, concurso-oposición o por contrato laboral.

- Medios de Comunicación
 - Prensa
 - Prensa local y nacional, suplementos dominicales y prensa especializada.
 - Radio y Televisión
 - Internet

Portales específicos de empleo, Bolsas de trabajo, Información de empresas, etc...

- Otras formas dirigidas a Universitarios.

- Programas Europeos
- Diferentes Entidades, Universidades, etc., Ofrecen trabajo y formación en el extranjero.
- Prácticas en Empresas Una forma de toma de contacto con el mundo laboral para recién titulados
- Becas

- Recursos Formativos

De oferta Pública o gratuita (IMAF, IMEFE, Sindicatos, Dirección General de la Mujer...) y de carácter privado.

- Red de contactos

Amigos y conocidos pueden ayudarnos mucho en nuestra búsqueda, a través de ellos podemos detectar puestos que no se hacen públicos, además de recibir información sobre el mundo empresarial.

- Autoempleo

Otra forma de acceder al empleo es el trabajar por cuenta propia. Diferentes entidades y organismos (INEM, Instituto de la Mujer, Asociaciones Empresariales...) nos pueden asesorar en la creación de la empresa, además contamos con la posibilidad de recibir ayudas y subvenciones.

- Auto candidatura

Consiste en ofrecer nuestros servicios a una empresa de forma directa y espontánea para un posible puesto de trabajo que no ha sido convocado previamente. Se puede hacer a través de tres formas: telefónicamente, por carta o personalmente.

4.2 PERFILES PROFESIONALES

4.2.1 PROTOTIPO DE PERFIL REQUERIDO POR LAS EMPRESAS

Las características que el Mercado de Trabajo actual exige para todas las ocupaciones, de forma genérica e independientemente del perfil a cubrir, son las siguientes:

- Tener una buena formación base y una buena formación específica.
- Conocimientos útiles para el desarrollo del trabajo: informática, idiomas.
- Con experiencia en empresas ya sea a través de prácticas, becas, colaboraciones.
- En trabajos de tipo manual, es conveniente dominar las nuevas herramientas y tener experiencia y/ o práctica en el manejo de éstas.
- Responsabilidad y disponibilidad a comprometerse e implicarse en los objetivos de la empresa, de forma que no te sientas un mero empleado.
- Polivalencia o capacidad de cubrir diferentes funciones y/o tareas, es decir, disponibilidad funcional / adaptabilidad.
- Flexibilidad, es decir, predisposición a asumir los cambios que se imponen en el Mercado de Trabajo.

- Actitud creativa y espíritu de equipo.
- Capacidad de adaptación para asimilar los cambios tecnológicos, cambios en la maquinaria de producción. Capacidad para reciclarse.
- Capacidad de decisión.
- Movilidad geográfica.

En el caso de titulados, se dará importancia a las competencias relacionadas con el desarrollo exitoso en el puesto de trabajo:

- Predisposición a asumir los cambios como una oportunidad estimulante y no como amenazante.
- Motivación y capacidad de aprendizaje como facilitadores de la adquisición de nuevas habilidades.
- Orientación hacia el cliente: saber escuchar, comprender e intentar satisfacer las demandas de los clientes.
- Capacidad de trabajo en equipos multidisciplinares.
- Orientación hacia el logro: preocupación por realizar un buen trabajo, sobrepasando los niveles estándares de calidad y productividad. Esto implicará, asumir riesgos en la toma de decisiones y organización en función del tiempo y los recursos disponibles.
- Capacidad de dirigir equipos: saber delegar, crear un clima de trabajo adecuado, hacer desarrollar las capacidades y habilidades de cada uno, tener capacidad de persuasión y de relación.
- Transferibilidad, capacidad de adaptarse con rapidez y eficacia a entornos de trabajo distintos.
- Ser un hábil negociador y saber conciliar diferentes puntos de vista.
- Capacidad de entender y aceptar las relaciones de poder en la empresa.

Perfiles profesionales

Para cada uno de los distintos puestos de trabajo se presentan las funciones a realizar, incluyendo competencias y actitudes demandadas que hacen referencia a la formación y las habilidades deseadas de manera que puedas analizar cuál es tu situación real en el mercado de trabajo.

A continuación aparece un análisis de los aspectos que más valoran las empresas y las organizaciones a la hora de contratar recién titulados:

- Capacidad Potencial:

Se demanda un conjunto de cualidades que puedan ser desarrolladas dentro de la empresa, por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, capacidad de dirección, de adaptación, etc.. capacidades que puedan ser modeladas dentro de la empresa y adecuadas a una cultura empresarial y/u organizacional de las cuales puedan sacar provecho.

- Conocimiento de Idiomas:

El inglés como imprescindible. El conocimiento de otros idiomas dependerá de las demandas del mercado.

- Realización de Prácticas, becas y Formación.

- Multiculturalidad:

Las empresas cada vez más piden que las personas tengan experiencia en prácticas en el extranjero, periodos de estancia aprendiendo idiomas o conocimientos de otras culturas.

- Utilización de las herramientas informáticas:

No es preciso grandes conocimientos técnicos, pero sí un manejo cotidiano de las funciones más esenciales, dependiendo de la responsabilidad concreta.

- Capacidad de aprendizaje:

Estar abierto al aprendizaje continuo y saber amoldarse a los cambios.

- Capacidad de atención a cliente.

- Movilidad Geográfica:

Es otro elemento que están solicitando las empresas y las organizaciones, pues generalmente tienen sedes en otros países o regiones.

- Capacidad de delegación:

El aprendizaje de habilidades directivas

- Capacidad de trabajo en equipo:

El manejo de las reuniones, la capacidad para motivar a otras personas, etc.... Es fundamental en la mayoría de empresas y organizaciones en las que se trabaja de forma multidisciplinar.

4.3. ACTITUDES POSITIVAS

4.3.1. ACTITUDES POSITIVAS

- Responsabilidad
- Formalidad
- Autocontrol
- Confianza Y Seguridad En Ti Mismo/A
- Autoestima Positiva
- Capacidad De Comunicación Y Habilidades Sociales
- Creatividad E Iniciativa
- Motivación Personal Y Profesional
- Flexibilidad
- Habilidad Y Capacidad Resolutiva
- Ambición Profesional, Deseo De Mejorar
- Tolerancia
- Capacidad De Trabajo En Equipo

Estas actitudes pueden adquirirse y desarrollarse, únicamente si estás convencido/a de ello y crees firmemente que tú puedes hacerlo.

Esta seguridad debe transmitirse. Cuando te preparas o formas para determinados trabajos, lo que sigue es la puesta en práctica de tus conocimientos, destrezas y aptitudes; no debe

desmotivarte la falta o escasez de experiencia, ya que esto puede ser para algunas empresas un aliciente para contratarte y por otra parte te puede hacer el mejor candidato para entrar a formar parte de programas de aprendizaje, contrato de prácticas, becas...

Si no muestras confianza en ti mismo/a, difícilmente van a mostrarla los demás.

Una vez que sabemos cómo somos y qué prima en las empresas en cuanto a las características de sus trabajadores/as, empezaremos con la búsqueda de empleo. En esta actividad tienes que poner en marcha una serie de actuaciones encaminadas a detectar empresas, organismos o entidades que puedan necesitar los servicios que tú ofreces.

Para conseguir tu objetivo, tomarás contacto con personas que no conoces directa y personalmente. Estas situaciones las deberás cuidar, pues es el primer contacto con la empresa; pregunta lo más correcta, concreta y claramente posible, evitando producir confusión.

4.3.2. LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN PERSONAL

Factores desencadenantes de la imagen

- Aspecto personal

Aseo personal del cuerpo y el cabello.
Sacar el más máximo partido de la ropa y el maquillaje.

- Indumentaria

Modo de vestir adecuado.
Limpieza en trajes y accesorios.

- Lenguaje corporal

La seguridad en uno mismo.
Ademanes.
Posicionamiento.

- Modales

Educación.
Comportamiento.
Temperamento.

- Expresión verbal

Dicción.
Capacidad intelectual.
Autocontrol.
Formación.

4.4 HERRAMIENTAS PARA CONSEGUIR UNA ENTREVISTA

Podemos destacar tres herramientas fundamentales en la búsqueda de empleo:

- **La carta de presentación:** es un documento muy personal que acompaña a tu currículum vitae. Se trata de una poderosa herramienta de Marketing personal que te permite poner de manifiesto tu creatividad y remarcar tu orientación al cliente.

Creemos conveniente recordarte que, como documento privado que es, debes personalizarlo huyendo de los modelos estándares.

- **El teléfono:** su uso planificado nos da la posibilidad de controlar la información que deseamos solicitar y la que nosotros queremos ofrecer.

La conversación telefónica será la primera impresión que des de ti mismo/a.

- **El currículum vitae:** es un documento en el que debes reflejar tu trayectoria personal y profesional. Resulta muy importante porque es la herramienta de búsqueda de empleo por excelencia y proporciona a la persona que selecciona una primera información sobre tu perfil personal, formativo y profesional. Es, en definitiva, tu tarjeta de presentación.

El objetivo del C.V. es despertar el interés de la empresa a la que te has dirigido. Por tanto, tiene que ser una herramienta que sirva para convencer y persuadir.

4.4.1. LA CARTA DE PRESENTACIÓN

Con tu carta de presentación generas la primera impresión que sobre ti, se hará quien la lea. Su contenido debe ser interesante, preciso, claro, original y adaptado a la empresa o entidad a la que va dirigida, pues en definitiva **esta carta sirve para:**

- Diferenciarte de otros candidatos/as.
- Persuadir a quien la lee, que le interesa conocerte.
- Demostrar tu capacidad de orientación al cliente, si sabes demostrar que ofreces lo que la empresa necesita.
- Demostrar tus habilidades de expresión escrita.
- Demostrar tu motivación.

Debe tener una extensión no superior a una página e incluir los siguientes apartados:

- Encabezamiento
- Saludo inicial
- Cuerpo
- Despedida

No obstante, te sugerimos algunos consejos prácticos:

- Sé breve. Lo bueno si breve, dos veces bueno.
- Remite originales y guarda siempre una copia para facilitar sucesivos contactos.
- Cuida la presentación y revisa la ortografía antes de enviarla.
- Emplea papel de calidad y formato Din A4.
- Dirige tu carta, a ser posible, a una persona concreta.
- Intenta ser cordial y respetuoso/a y evita un tono efusivo y coloquial.
- Enfócala a lo que la empresa necesita, y casa tus capacidades, logros y conocimientos con el perfil que están buscando.

- Emplea frases cortas, concisas y sencillas y utiliza verbos en presente.
- No seas retórico/a y evita repetir lo que ya pones en tu currículum vitae.
- Evita dar la sensación de ser un envío masivo a varias empresas.
- Especifica con claridad el propósito de la carta.
- Procura que tu nombre, dirección, e-mail y teléfono figuren en ella.

4.4.2. EL TELÉFONO

El teléfono nos resultará útil para:

- Conseguir información de empresas y contactos profesionales.
- Obtener entrevistas.
- Hacer el seguimiento en el caso de haber enviado un currículum.
- Contactar continuamente para obtener información sobre ofertas de empleo.

Es conveniente:

- Informarte del nombre de la empresa y persona con la que vas a hablar.
- Preparar el motivo de tu llamada y lo que vas a decir en notas. Hazlo de forma clara y concisa. Debes ser breve e intenta que no dure más de 30 segundos.
- Presentarte y preguntar con quién hablas.
- Ser firme al hablar e intentar hacerlo de forma afirmativa, enérgica, espontánea y entusiasta.
- Emplear un estilo positivo y vigoroso.
- Hablar con un tono de voz alto y claro. Tu voz debe resultar reposada y controlada.
- Cuidar la fluidez de la conversación. Hablar a una velocidad adecuada.
- Cuidar tu vocabulario, intentando que sea fluido, inteligente y claro. No utilizar palabras vulgares. Evitar usar fórmulas y frases hechas.
- Evitar sacar temas ajenos a tus objetivos concretos.
- Vocalizar las palabras.
- Ser amable y educado/a. No tutear, hablar de usted.
- Si la persona con la que quieres contactar, está ocupada, intentar informarte del horario en el que pueda estar más accesible.
- No decir que es un asunto personal o importante.
- No insistir, si no hay posibilidad de contacto telefónico.
- Facilitar sólo la información necesaria; Así, despertarás interés y tendrás más posibilidades de conseguir una entrevista personal.
- Intentar siempre conseguir una entrevista personal, evitando en la medida de lo posible, las telefónicas.
- Tener delante el currículum por si te hacen las preguntas referidas al mismo.
- Estar preparado para recibir las respuestas habituales o contestaciones frecuentes como "no necesitamos personal" o "dirijase a otro departamento"...

- Intentar conseguir toda la información que puedas.
- Despedirte con cortesía.
- Anotar los temas interesantes de la conversación telefónica así como las citas.
- Si finalmente consigues hablar con la persona que pretendías o alguien de su departamento, intentar mostrarle tu profesionalidad, interés y simpatía.

4.4.3. EL CURRICULUM VITAE

Un currículum confeccionado cuidadosamente, permite (siempre que se cumpla una buena parte de los requisitos solicitados) entrar en el proceso de selección. Si está mal elaborado o mal presentado, es posible que disminuyan las posibilidades de los/as candidatos/as, incluso idóneos/as y bien preparados/as.

Por ello es muy importante seguir unas normas básicas en su elaboración:

- No dar nunca información que nos pueda perjudicar.
- La información positiva se debe reflejar claramente, si bien toda aquella que posea connotación negativa debe suprimirse (lo que en ningún caso debe significar mentir o falsear datos).
- No es tan importante lo que se dice sino cómo se dice, es decir, la forma llega a equipararse en valor al contenido.

A continuación se detallan los distintos apartados que debe contener un buen C.V.:

1. Datos Personales:

Los datos personales, nos individualizan e identifican dentro de un grupo. Son necesarios para que puedan contactar con nosotros. Este apartado encabezará tu C.V. y en él figurarán:

Nombre y apellidos

Dirección completa (sin olvidar el código postal)

Teléfono/s de contacto

E-mail

Existen otros datos como la edad, el estado civil, el lugar de nacimiento... que se pueden facilitar en un primer contacto, salvo que se soliciten expresamente o bien consideremos que puedan potenciar nuestra candidatura.

2. Formación Académica:

En este bloque aparecerán todos los datos relacionados con tu formación (titulación, cursos, seminarios...) en orden cronológico.

Si tienes conocimientos específicos sobre alguna materia debes hacerlos constar. Interesa saber en qué conocimientos o materias te has especializado y si es posible, qué tiempo has invertido en ello.

Relaciona los seminarios o las jornadas a las que has asistido sólo si estimas que pueden ser de interés para el receptor o van a ser baremados. En caso contrario, trata de resaltar sólo la utilidad que te hayan reportado.

Debes incluir tu paso por una Universidad extranjera si has participado en un programa de intercambio internacional de estudiantes

3. Idiomas

Indica las lenguas extranjeras que conoces y el nivel (escrito, leído y hablado) que dominas de cada una. Ten en cuenta, a la hora de reflejarlo, que no se solicitan candidatos/as con niveles bajos de idiomas, por lo que no es conveniente hacer constar lo que no dominamos.

Si posees algún título que acredite tu nivel de conocimientos y es reciente, es conveniente que lo reflejes.

4. Informática

En este apartado debes detallar los programas que sabes usar, así como el nivel de conocimientos que tienes sobre ellos (nivel de usuario, profesional o programador).

5. Experiencia Profesional

Debes reflejar toda la experiencia (incluidos trabajos no remunerados, períodos de voluntariado, prácticas...) relacionada con el puesto al que estés optando y detallar las funciones desarrolladas de mayor interés.

Si tienes un historial profesional muy extenso, te conviene destacar sólo la experiencia más relevante y resaltar aquellas actividades que más denoten habilidades y cualidades necesarias para el puesto en cuestión.

Si por el contrario, tu experiencia es escasa o nula, expresa las funciones o tareas para las que estás capacitado/a. Puedes reflejar tus datos profesionales de forma esquemática incluyendo para cada experiencia:

- Nombre de la Empresa
- Función/es Desarrollada/s
- Duración
- Datos de interés

Este apartado es opcional y su contenido estará en función de las condiciones del puesto de trabajo al que estés optando.

Puedes incluir datos adicionales que no hayas reflejado en ninguno de los apartados anteriores y consideres relevantes o creas que favorezcan tu candidatura, como podrían ser: estancias en el extranjero, movilidad, disponibilidad, carné de conducir, aficiones...

Básicamente existen tres tipos de c.v.:

CV. CRONOLÓGICO

Muestra los acontecimientos de la persona ordenados en el tiempo, por fechas. Este orden puede ir de lo más lejano a lo más reciente o al contrario (c.v. cronológico inverso).

Es el tipo más empleado y el más adecuado para poner de relieve la progresión profesional. Sin embargo no es el más recomendable para personas que han pasado largos períodos de tiempo en desempleo o para las que han cambiado de trabajo con mucha frecuencia.

CV. FUNCIONAL

Presenta la experiencia agrupada por funciones, logros o sectores de actividad. Pone de manifiesto las capacidades adquiridas a lo largo del tiempo, que se ordenarán en función del puesto al que se opta.

Es más difícil de elaborar que el anterior, pero "disimula" los cambios frecuentes de trabajo y los largos períodos de desempleo.

CV. COMBINADO

Es, como su nombre indica, una combinación de los dos anteriores. Empieza como el c.v. funcional y sigue como el cronológico. Presenta las ventajas de ambos y permite adaptar el c.v. en función del puesto al que se opta, resaltando aquellas capacidades y logros que nos parezcan más relevantes para el mismo.

Independientemente del tipo de c.v. que escojas, a la hora de elaborarlo debes tener siempre en cuenta una serie de precisiones:

Tu currículum debe ser breve y ocupar en la medida de lo posible sólo una página, y en cualquier caso no más de dos. No debe llevar portada ni contraportada.

Debe ser claro, conciso y concreto.

Debes adaptarlo a cada puesto al que optas y ofrecer la información de forma estructurada y orientada a hacia las características del mismo, e intenta resaltar lo que esa empresa necesita y tú puedes aportar.

Utiliza formas impersonales a la hora de redactarlo. No es conveniente que utilices fotos de mala calidad ni fotocopias. Remite originales, cuida la presentación y revisa la ortografía antes de enviarlo. Emplea papel de calidad y formato Din A4. No incluyas en tu c.v. nada de lo que no te apetezca hablar. La persona que te entreviste te hará preguntas sobre lo que aparezca en él.

4.4.4 LAS BOLSAS DE TRABAJO ON-LINE

Los sectores de actividad más demandados en bolsas de trabajo on-line son informática y nuevas tecnologías, ciencias de la información, industria y servicios profesionales, pero que en otros importantes sectores la demanda es prácticamente nula.

Actualmente, según estimaciones, cada vez son más los que buscan trabajo por primera vez a través de Internet, y a esto se une la valoración general es que empresas y profesionales valoran positivamente la búsqueda y selección de recursos humanos on-line y que esto crecerá exponencialmente en pocos años.

La desaparición de parte de las fases intermedias de los procesos de selección, la capacidad de acercarse globalmente al mercado de trabajo, el contacto directo entre profesionales y empresas, la creación de comunidades virtuales de profesionales, la

capacidad de observar y aprender del mercado de trabajo a través de estas bolsas on-line son los aspectos que permiten al reclutamiento electrónico ya actualmente crecer más que cualquier otro tipo de proceso de selección.

La dificultad que tienen cada vez más empresas y en más sectores en captar el personal -no sólo en los segmentos profesionales y en las actividades más cualificadas, sino también en tareas laborales menos especializadas o no aceptadas por gran parte del primer mundo- está generando una competencia entre empresas, en algún caso, agresiva, que provoca que tengan que mostrarse atractivas para los profesionales, más transparentes en sus políticas de recursos humanos y proponer nuevas maneras de fidelizar y estimular a sus empleados.

Como ya sabes uno de los recursos más utilizados sobre empleo y titulados universitarios es Internet. A través de la Red muchas empresas gestionan su selección de personal. Es una herramienta necesaria para ofrecer una orientación completa y actualizada.

Aquí tienes una muestra de algunas páginas útiles para la búsqueda de empleo a través de Internet:

A. Portales de Empleo Oposiciones

www.infojobs.net
www.infoempleo.com
www.monster.es
www.primerempleo.com
www.talentcampus.com
www.estudiosotrabajas.com
www.empleopublico.net
www.avisaboe.com
www.opositor.com
www.igsap.map.es/cia.htm
www.madrid.org

B. Becas

www.servibeca.es
www.becas.com
www.becas.universia.es

C. Formación

www.eoi.es
www.fgua.es
www.imaf.es
www.imefe.es
www.camaramadrid.es

4.5. LA ENTREVISTA

Una entrevista se define como una charla, conversación o diálogo que mantienen dos personas. Cuando buscas empleo, tienes que intensificar tus actuaciones para entrenar las habilidades de comunicación ya que será una herramienta fundamental a la hora de mantener entrevistas.

Los fines que persigas en estos encuentros pueden ser de dos tipos:

Recopilación de información: Te interesa configurar una red de contactos, con los que poder mantener periódicamente charlas y conversaciones relacionadas con tu carrera profesional. Tu objetivo será conocer la marcha de la empresa, planes a corto o medio plazo, proyectos... Deberás potenciar tu habilidad para descubrir qué necesidades de puestos de trabajo encierran esas actividades y ver en qué puedes contribuir.

No debes agotar tus contactos visitándolos para transmitir mensajes vacíos: " A ver si tiene algo para mí ". Eres tú el/la que tienes que proponer el sitio que puedes ocupar.

Profesionales o de evaluación de personal: Son las que pueden conducirte al puesto de trabajo de una forma más directa. Tendrás que convencer al interlocutor/a de tu adecuación para el desempeño del puesto ofertado.

Esta entrevista de selección de personal puede ser planteada de diversas formas.

4.5.1 TIPOS DE ENTREVISTA

A continuación, describimos los tipos de entrevistas a las que te puedes enfrentar:

A. Individual. Puede ser:

Directiva o cerrada.

Se lleva a cabo siguiendo un esquema predeterminado, con preguntas concretas y definidas con precisión. Sigue un esquema que responde a: pregunta - respuesta.

El objetivo es que el entrevistado/a de respuestas concisas y concretas, sin dar lugar a divagaciones, explicaciones o extenderte. Se suele utilizar cuando se requiere una información objetiva.

No directiva o abierta.

Es una entrevista en la que se favorece la comunicación dejando hablar libremente y haciendo sentir al/a la entrevistado/a cómodo/a. El entrevistador/a formula pocas preguntas y se dedica a reconducir los temas de los que se habla.

Es un tipo de entrevista difícil y arriesgada ya que lo que dices no sabes si va a resultar positivo o negativo. Se utiliza cuando interesa información referente al carácter y/o la personalidad.

Mixta o semidirectiva.

Resulta de la combinación de las dos anteriores. Pueden hacerte muchas preguntas, pero te dan margen para que intervengas en la dirección que desees.

Además de las descritas anteriormente podemos encontrarnos con otros tipos.

Cada entrevistador/a tiene un estilo de llevarlas a cabo y nos podemos enfrentar a:

Entrevista de choque o de tensión.

El entrevistador/a intentará ponerte en situaciones difíciles para poder comprobar cual es tu forma de responder ante momentos de tensión y tu capacidad de aguante en general. En estas hay que tener mucho cuidado con la manera de responder y de actuar, intentaremos no ponernos a la defensiva y no violentarnos, ya que le estaremos dando al entrevistador/a lo que el quiere, pero no lo que necesita para el puesto.

Entrevista técnica.

El objetivo de esta entrevista es valorar los conocimientos técnicos que posees respecto a tu profesión.

Entrevista telefónica.

Se utiliza para eliminar las candidaturas menos cualificadas, por ejemplo, sirven para controlar tu nivel hablado en algún idioma, tono y timbre de voz adecuado... Quienes la superan pasan a la siguiente fase del proceso de selección.

Si tu residencia esta lejos, te pueden hacer una entrevista de este tipo, e intentar averiguar si les puede interesar pedirte que te desplaces para entrar en el proceso de selección.

La persona que realiza esta entrevista, decide si pasas a la siguiente fase del proceso, tómate a esa persona como si fuera quien debe decidir contratarte. Probablemente te llamarán en un momento que tú no esperas, juegan con el efecto sorpresa, respira hondo e intenta relajarte. Entérate bien del nombre de la empresa e intenta dar alguna excusa, para buscar la información que tengas sobre la empresa, el c.v. y carta de presentación que les enviaste.

Si no puedes hacer la entrevista en ese momento (esto no es deseable), ofrécete a llamarles en otro momento, cuya fecha y hora debes concretar en esta conversación.

B. Entrevista grupal o colectiva

Pueden llevarse a cabo con diferentes objetivos, dando lugar a distintos métodos para el desarrollo de la misma.

En este tipo de entrevista hay varias posibilidades:

Discusión en grupo

Se proponen una serie de temas sobre los que un conjunto de candidatos/as, normalmente entre 5 y 10, discuten libremente en presencia de uno o varios evaluadores.

El entrevistador/a no participa, sólo escucha y observa atentamente. Se trata de poner a prueba la personalidad de los candidatos/as ya que a medida que pasa el tiempo se van perfilando las personalidades de los participantes, refiriéndonos a su capacidad de liderazgo, introversión, extroversión, inhibición, educación, sentido de la argumentación, capacidad de polemizar...

Sobre este tipo de entrevista podemos aconsejarte, que:

- No monopolices la charla.

- No guardes silencio durante toda la reunión.
- No polemices.
- No seas dogmático/a.
- No personalices.
- No critiques las preguntas que te formulen.
- No te salgas de los temas planteados y no divagues. Contesta a lo que te pregunten.
- Apoya los puntos de vista, con los que coincidas.
- Habla claro, con decisión y brevedad.
- Piensa previamente lo que vas a decir.
- Presentaciones. Esta entrevista plantea a cada participante que se presente. El entrevistador/a se mantiene en silencio escucha y observa como lo hace cada uno. Evalúa de forma general la personalidad de cada candidato/a.

4.5.2 CONSEJOS PARA AFRONTAR UNA ENTREVISTA

Antes de enfrentarte a una entrevista es aconsejable que la prepares, así evitarás bloqueos o quedarte en blanco. A continuación, te aconsejamos sobre:

Qué no debes hacer:

- Discutir o enfrentarte con el entrevistado/a.
- Dar la sensación de ser distraído.
- Cambiar de tema constantemente.
- Responder a las preguntas con otras cuestiones. Exagerar
- Utilizar gestos amenazadores.
- Sonreír sarcásticamente.
- Distraer la atención con tus gestos (mascar chicle, jugar con objetos cercanos, mover y manipular utensilios del escritorio...).
- Agobiarte, apurarte o desesperarte, ya sea verbalmente o con gestos.
- Tartamudear.
- Mostrarte irritable.
- Mostrarte nervioso/a o impaciente (mirar repetidamente el reloj, tocarte el pelo, morderte las uñas, moverte mucho, contonearte, tocarte la nariz, jugar con las llaves, cruzar y descruzar las piernas...).
- Ser incoherente, es decir, decir unas cosas y hacer otras.
- Tomar una actitud defensiva.
- Hacer correcciones.
- No interrumpir.
- Evaluar el trabajo del entrevistador.
- Poner en duda sus planteamientos.

- Utilizar coletillas.
- Contradecirte en tus entrevistas.
- Mostrarte inseguro: no te quites méritos, no te subestimes.

Qué debes hacer:

- Acude con buen aspecto.
- Sé natural.
- Intenta dar imagen de madurez y profesionalidad.
- Escucha con atención y simpatía.
- Muestra una actitud comprensiva. Atiende a las preguntas que te formulen, entendiendo lo que te están diciendo.
- Mira a la cara y a los ojos del entrevistador/a, sin intimidarlo/a, pero sin evitarlo/a.
- Cooperar físicamente (sonríe, mueve la cabeza...), no te muestres inexpresivo/a, encuentra un punto medio.
- Ten confianza en ti mismo/a.
- Formula tus preguntas de forma clara y breve.
- Contesta a las preguntas tranquilamente, confiando en ti mismo/a, dejando un tiempo prudencial, para pensar la respuesta adecuada, no respondas de forma impulsiva y sin reflexionar.
- Contesta de forma directa y concreta, ciñéndote a lo que te preguntan.
- No des explicaciones innecesarias, le estarás aportando información no solicitada, que puede perjudicarte a la hora de ser seleccionado.
- Intenta relacionar tus respuestas con el tema de la entrevista.
- Cuida tanto tus expresiones verbales como no verbales (expresiones faciales, corporales, entonaciones verbales, gestos, ademanes...).
- Evita expresar prejuicios.

En general se valora de forma positiva a personas:

- Desenvueltas.
- Tolerantes al exceso de trabajo y a la tensión.
- Agradables.
- Con capacidad para resolver problemas y plantear soluciones..
- Con iniciativa.
- Con confianza en sí mismas.
- Con flexibilidad mental.

En general se valora de forma negativa a personas:

- Pasivas e indiferentes.
- Con formación insuficiente respecto a la exigida.

- Con falta de educación, que no saben estar, prestan poca atención.
- Problemáticas, conflictivas.
- Con apariencia descuidada.
- Excesivamente nerviosas, ansiosas o que se evaden.
- Arrogantes o con demasiadas confianzas.
- Que no miran al interlocutor o que están a la defensiva.
- Que se interesan más por el factor económico, que por el propio trabajo.
- Que no preguntan por las características del trabajo, funciones, tareas....

Qué claves no verbales demuestran atención e interés:

- Mirar a los ojos.
- Hacer pequeños gestos de asentimiento.
- Disminuir las distancias. Inclinar el cuerpo hacia delante, sin invadir el espacio del entrevistador.
- Adoptar una posición de escucha, con pocos movimientos.
- Sonreír.
- Cuidar las posturas y posiciones de tu cuerpo.

4.5.3 POSIBLES CUESTIONES QUE TE PUEDEN PLANTEAR

A. Formación:

- ¿Qué estudios has realizado? ¿Por qué los elegiste?
- ¿Tenías otras preferencias?
- ¿Dónde los realizaste?
- ¿Cómo son tus calificaciones académicas?
- ¿Cuáles eran tus materias preferidas? ¿Por qué?
- ¿Harías algunos cambios en tu trayectoria como estudiante? ¿Cuáles?
- ¿Qué es lo que más te gratificaba en tu vida de estudiante?
- ¿Has cursado estudios de especialización? ¿Por qué motivos los realizó?
- ¿Dominas un segundo idioma?
- ¿Has tenido ocasión de perfeccionarlo en el extranjero?
- ¿Has realizado cursos de idiomas? ¿Qué entidad lo impartía? ¿Qué duración tenían?
- ¿Has realizado algún trabajo, práctica, colaboración...durante los estudios? ¿Cuál/es? ¿Por qué razón?
- ¿Tenían relación con tus estudios?
- ¿Qué te aportó?

- ¿Qué funciones realizabas?

B. Experiencia:

- ¿Has trabajado anteriormente?
- ¿Qué funciones realizabas? ¿Duración?
- ¿Cuál es el trabajo en el que te sentiste más a gusto o satisfecho?
- ¿Por qué?
- ¿Cuales fueron los motivos por los que abandonaste tu puesto?
- ¿Volverías a trabajar en alguno de los trabajos anteriores?
- ¿Qué opinas de tus anteriores jefes/as?
- ¿Qué actitud criticarías?
- ¿Qué relación tenías con tus compañeros/as?
- ¿Qué ambiente de trabajo había en tus anteriores trabajos?
- ¿Tenías funciones de responsabilidad o personas a tu cargo?
- ¿Qué aprendiste?
- ¿Organizas y planificas tu trabajo antes de llevarlo a cabo?
- ¿Has tenido alguna situación desagradable o conflictiva con tu jefes/as o tu compañeros/as de trabajo? ¿Cómo lo afrontaste o solucionaste?
- ¿Has trabajado en equipo? ¿Eras colaborador/a con tus compañeros/as?
- ¿Tiendes al diálogo o a la discusión?
- ¿Colaboras o has colaborado con algún tipo de Organización, asociación...? ¿Cuál y de qué tipo? ¿Qué actividades realizas o has realizado?

C. Delimitación del ambiente de trabajo:

- ¿Cómo prefieres trabajar, en equipo o individualmente? ¿Por qué?
- ¿Prefieres un ambiente de trabajo competitivo o de colaboración?
- ¿Cómo te sueles integrar en grupos ya formados?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo en el que te gustaría trabajar, de confianza o prefieres guardar las distancias?
- ¿Aceptas las normas, disciplinas o las jerarquías?

D. Proyectos de futuro:

- ¿Cuáles son tus proyectos a medio y a largo plazo?
- ¿Cuáles son tus objetivos a medio y a largo plazo?
- ¿Crees que tus objetivos son realistas?
- ¿Cómo te ves dentro de unos años?
- ¿Dónde?
- ¿Con qué perfil profesional te identificas?

- ¿Crees que reúnes lo requisitos necesarios para desarrollar el trabajo al que optas?
¿Por qué?
- ¿Qué vas hacer para cubrir las posibles carencias que puedas tener?
- ¿Qué actividad te gustaría desarrollar en un futuro?
- ¿Qué acciones vas a llevar a cabo para conseguirlo?

E. Motivos por los que solicitas el trabajo:

- ¿Qué te atrae de este puesto?
- ¿Cómo te has enterado de la vacante?
- ¿Qué te atrae de esta empresa?
- ¿Qué conoces de nuestra empresa?
- ¿Qué crees que podemos aportarte profesionalmente?
- ¿Qué puedes aportarnos?
- ¿En qué te diferencias de los demás candidatos/as?
- ¿Te consideras suficientemente capacitado/a para llevar a cabo este trabajo? ¿Por qué?
- ¿Aceptarías un periodo formativo, previo a la realización de su trabajo?
- ¿Tienes experiencia en este tipo de trabajo?

F. Características personales:

- Defínete
- Di qué cualidades te definen
- Di qué defectos te definen
- ¿Sueles tomar decisiones de forma impulsiva?
- ¿Sueles reflexionar detenidamente tus decisiones?
- ¿Qué habilidades te caracterizan?
- ¿Eres creativo? ¿Por qué?
- ¿Te consideras pragmático/a?
- ¿Eres sociable?
- En general, en sus relaciones con los demás, ¿qué actitud sueles adoptar? (confrontación, duda, discusión, colaboración, sumisión...)
- ¿Eres una persona tranquila, o más bien activa?
- ¿Te consideras una persona reservada?
- ¿Te consideras una persona fácilmente excitable?
- ¿Te relacionas fácilmente?
- ¿En reuniones, sueles permanecer en silencio o expones tus opiniones si lo crees interesante?
- ¿Te consideras innovador/a?

- ¿Cómo te sueles enfrentar a los problemas, directamente o los dejas hasta que se resuelven por sí solos? ¿Te consideras una persona decidida?
- ¿Sueles dudar a la hora de llevar a cabo algún tema?
- ¿Planificas tus acciones, antes de llevarlas a cabo?
- ¿Actúas de acuerdo con lo que te has planteado?
- ¿Aceptas las críticas?
- ¿Cómo te tomas las críticas?
- ¿Confías en ti mismo/a y en tus posibilidades?
- ¿Te consideras responsable de todo lo que piensas, dices y haces o más bien piensas que de todo ello, es responsable algún agente externo a ti?
- ¿Confías en la suerte y el azar?
- ¿Todo lo que has conseguido a qué crees que se debe, a tu esfuerzo, capacidad, habilidades, suerte, casualidad, el destino...?
- ¿Todo lo que te ocurre en tu vida, se debe a lo que hace o es gracias a los demás?
- ¿Eres una persona con iniciativa?
- ¿Te mantienes al día?, ¿sigues la actualidad?
- ¿Te consideras realista?
- ¿Crees que te propones unas metas muy altas?
- ¿Eres una persona responsable?
- ¿Eres constante?
- ¿Eres eficiente?

G. Situación personal:

- ¿Cuál es tu estado civil?
- ¿Tienes personas a tu cargo?
- ¿Tienes proyectado casarte?
- ¿Tienes proyectado tener hijos?
- Si estás casado/a o tienes personas a tu cargo, ¿crees que tendrás dificultades o repercutirá en tu trabajo?
- ¿Estás dispuesto a cambiar de residencia si el puesto lo exige?
- ¿Estás disponible para realizar viajes?
- ¿Tienes vehículo propio?

H. Retribuciones:

- ¿Cuál es la cuantía a la que aspiras?
- ¿Cuál es la cuantía que recibías en tu anterior trabajo?
- ¿Cuál es el mínimo que aceptarías?
- ¿Que importancia le das al factor económico?

- ¿Tienes en cuenta factores como: seguridad, cercanía - lejanía, horarios, turnos, servicios de guardería, vacaciones u otros que consideres importantes? ¿Cuáles son tus prioridades?

4.5.4 RECOMENDACIONES PARA TUS RESPUESTAS

La relación de preguntas que aparece suele plantearse frecuentemente en todas las entrevistas de selección y tienen como objetivo general conocer qué tipo de persona eres y cómo responderías en el trabajo.

Lo aconsejable es responder con sinceridad y naturalidad y saber justificar el porqué de tus respuestas.

A continuación detallamos los distintos tipos de informaciones que pretenden recabarse en cada apartado de la entrevista:

- Formación
- Experiencia
- Delimitación del puesto de trabajo
- Proyectos de futuro
- Características personales
- Situación personal
- Motivos por los que solicita este trabajo
- Retribuciones

4.6. LAS PRUEBAS ESCRITAS

Las empresas pueden emplear diversos tipos de pruebas escritas en sus procesos de selección con la finalidad de determinar los/as candidatos/as ideales. En muchos casos estas pruebas son previas a las entrevistas y suelen ser complementarias a otras, ya que por sí mismas no son suficientes.

Las pruebas sirven para evaluar el potencial del candidato/a y como apoyo para el análisis de las cualidades y capacidades de cada individuo en relación con el puesto de trabajo al que se aspira.

Su objetivo es orientar o ayudar al seleccionador/a a decidir si la persona reúne las condiciones necesarias para cubrir el puesto.

Las pruebas psicotécnicas están diseñadas para la selección de candidatos para un puesto específico. Son unas herramientas útiles e interesantes utilizadas por muchas compañías. Ponen de relieve e identifican los rasgos de personalidad, capacidad intelectual, aptitudes, valores e intereses profesionales para el desempeño del trabajo al que se opta y posibles reacciones ante diversas situaciones.

En cuanto a su ejecución y evaluación es objetiva ya que los resultados no dependen de los juicios y valores del seleccionador/a sino de las respuestas dadas por el candidato/a.

Hay que tener en cuenta que los resultados no se pueden debatir y pueden llegar a descubrir la intimidad de los candidatos que las realizan, esto provoca en algunas personas tensión emocional al sentirse evaluados.

4.6.1. COMO AFRONTAR LAS PRUEBAS PSICOTENCICAS.

Consejos Generales

Te señalamos una serie de cuestiones muy importantes a tener en cuenta a la hora de enfrentarnos a las pruebas de selección:

Entrénate. La práctica hace mucho. Pueden ser entrenables y susceptibles de ser aprendidas, personas que las han realizado varias veces o que se las han preparado por medio de publicaciones o centros especializados van a tener más facilidad y mayor probabilidad de superarlas. Por lo tanto, exigen preparación previa, constancia y práctica diaria.

Intenta estar tranquilo. Se aconseja sinceridad y confianza en ti mismo/a, ya que en la mayoría de los Test existen cuestiones "cepo o trampa" que tienen como objetivo saber si el evaluado/a miente o finge respuestas, que cree que son adecuadas.

Presta atención a las instrucciones.

Evita respuestas negativas o desagradables, pero tampoco renuncies a ellas.

Pregunta si no entiendes algo, ya que una vez comenzada la prueba no se puede pedir ninguna explicación.

Situarse en la idea global de la prueba y no "atascarse" en detalles.

Responde con rapidez. Si hay alguna pregunta que no sabes, pasa a la siguiente. No pierdas el tiempo.

No contestar al azar, ya que en ocasiones los errores restan puntos (esto lo explicarán en las instrucciones iniciales).

No reflejar una imagen falsa; en la mayoría de los casos existe una escala de sinceridad que nos descubre.

4.6.2. LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN

Es el conjunto de pruebas que se administran a los candidatos durante un proceso de selección. Puede tener una duración de entre una y cinco horas.

Pruebas profesionales

Las pruebas profesionales son ejercicios que evalúan los conocimientos necesarios para desarrollar una actividad concreta. Evalúan la competencia y la destreza en una actividad determinada. Pueden pedirte que hagas un informe, proyecto o investigación, reparar o montar un aparato o buscar solución a un problema concreto.

Tests de aptitudes intelectuales

Evalúan las capacidades intelectuales básicas para la realización de tareas concretas relacionadas con el puesto de trabajo.

Las pruebas psicotécnicas que se utilizan para evaluar estas aptitudes son cuestionarios con respuestas cerradas, que tienen un límite de tiempo durante el que se debe resolver el máximo número de problemas planteados en la prueba. El tipo de test y del nivel utilizado depende del cargo y de la empresa que ofrece el empleo.

Razonamiento abstracto: Capacidad para extraer conclusiones a partir de unos datos concretos, utilizando la lógica deductiva.

Aptitud verbal: Capacidad para comprender y expresarse oralmente o por escrito; utilización correcta del idioma, fluidez verbal, buen nivel de vocabulario,...

Aptitud numérica: Capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas.

Aptitud espacial: Habilidad para diferenciar formas, volúmenes, distancias, posiciones en el espacio, y para representar mentalmente figuras y objetos en dos o tres dimensiones.

Aptitud manipulativa: Habilidad para realizar todo tipo de trabajo en el que se utilicen las manos y en el que se requiera destreza y precisión de movimientos.

Atención - concentración Capacidad para estar atento, concentrado/a mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona.

Recomendaciones

Leer atentamente y comprender perfectamente las instrucciones, siguiendo las normas dictadas por el examinador. Si no es así no debes tener reparos en preguntar lo que no entiendes.

Mantener el nivel de concentración alto. Una cierta tensión mejorará el rendimiento, a medida que avanza la prueba, también irá aumentando la confianza. Debes centrarte en el test y olvidarte del resto de personas. Leer con atención los enunciados completos, sin olvidarte de ninguna alternativa de respuesta fijándote especialmente en las palabras clave.

El objetivo es llegar al final de la prueba, pero no a cualquier precio. No pierdas el tiempo pero piensa las respuestas. Si es posible puedes dejar las preguntas más difíciles para el final. No hagas más que lo estrictamente necesario.

Hay preguntas evidentes, utiliza el sentido común, a veces las respuestas más sencillas son las correctas.

Cuida tu comportamiento. Muéstrate colaborador/a, trabajador/a y responsable. Son cualidades importantes, piensa que estás en una situación "simulada de trabajo".

Pruebas de personalidad

En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato/a será más o menos determinante en la selección. No obstante, hay aspectos generales de la

personalidad que se valoran en cualquier puesto de trabajo como la adaptación social, la capacidad de iniciativa, la adaptación a las normas o el nivel de madurez y responsabilidad.

Cuestionario de personalidad Listado de preguntas cerradas con pocas opciones de respuesta (2 o 3). La información que se obtiene se estructura en un perfil de rasgos diferenciales de personalidad (estabilidad emocional, introversión / extroversión, independencia, autoritarismo, etc.)

Recomendaciones: Seguir las instrucciones, ser sincero/a en las respuestas, no dar respuestas muy extremas y trabajar de prisa sin dejar preguntas por responder.

Tests proyectivos: Instrumentos de respuesta abierta que implican una identificación personal con la pregunta o problema a resolver, "proyectando" la propia personalidad en la respuesta.

Consejos específicos: en general las respuestas poco corrientes o exageradas se pueden interpretar como conductas excéntricas o poco adaptadas pero depende del puesto de trabajo.

Estudios grafológicos: Modalidad de test proyectivo muy utilizado. Se basa en el estudio de la escritura del candidato/a en la redacción de la carta de presentación o algún otro documento presentado en el proceso selectivo.

Consejos específicos: mantener la página ordenada, con los márgenes regulares, con líneas horizontales o moderadamente ascendentes, la escritura debe ser legible e incluir la firma profesional.

4.7. EL CENTRO DE EVALUACIÓN

4.7.1. QUE SON

El Assessment Center o Centro de Evaluación es una metodología de selección cada vez más empleada por las empresas. Tiene una duración aproximada de uno o dos días y se utiliza para analizar las habilidades o competencias de los/as candidatos/as, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en esa empresa.

Una vez que la empresa ha definido las competencias claves del puesto a cubrir, varios/as evaluadores/as de la empresa propondrán un conjunto de actividades, donde se medirá tu motivación, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de comunicación oral y escrita, de liderazgo, de trabajo en equipo, de persuasión, de negociación, de análisis e interpretación de datos...

Escucha con atención las instrucciones que recibas y lee detenidamente el material escrito que te faciliten.

Las actividades que se pueden proponer son muy variadas y pueden incluir:

- Redactar un informe. Te entregarán material escrito, normalmente relativo a una situación de la empresa, tendrás que analizarla y redactar un informe con tus recomendaciones. El tiempo para presentarlo estará limitado. Te recomendamos que

utilices frases cortas y que bases tus argumentos en la información que has recibido. Tu informe reflejará tu capacidad de análisis, razonamiento, expresión escrita...

- Hacer una representación ante los/as otros/as candidatos/as y/o los/as evaluadores/as. El tema puede ser libre, con lo cual te lo puedes preparar o te pueden asignar un tema específico. Evaluarán tu capacidad para estructurar una presentación, tu capacidad de comunicación oral y tu habilidad para hablar en público.

4.7.2 RECOMENDACIONES:

- Estructura cuidadosamente tu charla.
- Prepara unas notas que te ayuden, si en algún momento necesitas consultarlas.
- Usa transparencias, si te dan la posibilidad de emplearlas.
- Intenta captar la atención de tu audiencia desde el principio.
- Habla despacio y vocaliza.
- Mantén contacto visual con toda tu audiencia, no hables sólo a una persona.
- Puedes usar, sin pasarte, algo de humor.
- No hables con las manos en los bolsillos.
- Ajústate al tiempo que te han dado para tu presentación.
- No te sorprendas si los evaluadores te empiezan a hacer preguntas cuando termines tu presentación.

Ejercicio de bandeja. La actividad consiste en suponer que ya te han contratado para el puesto que se desea cubrir; para ello, te darán una bandeja llena de documentitos, cartas de clientes, faxes, peticiones de informes por parte de empleados, llamadas recibidas, correos electrónicos...

El objetivo es que realices ese trabajo en un tiempo limitado; con ello se evaluará tu capacidad de planificación y gestión del tiempo, así como tu capacidad de resolución, de comunicación verbal y escrita...

Si te permiten hacer preguntas a tu supuesto/a jefe/a, puedes hacerlas; es recomendable y profesional, preguntar lo que no se sabe antes de tomar decisiones. Debes tener en cuenta además, que habrá cuestiones delegables.

Comida o cena con directivos. Recuerda que tu objetivo en este momento no es comer, ni beber. Te puedes encontrar con que los puestos en las mesas están asignados y que tienes un directivo a cada lado. Sonríe, preséntate e intenta recordar los nombres de todos ellos, interésate por sus trabajos. Muestra una actitud positiva y optimista, que dé lugar a pensar que debe ser agradable trabajar contigo. Aprovecha para hacerles preguntas que te puedan venir bien más adelante.

4.8. DINÁMICAS DE GRUPOS

4.8.1. QUE SON

Son pruebas que se realizan en grupo. Generalmente se reúne a un grupo de 6 a 8 personas y se plantea una situación para toma de decisiones. Normalmente todos los miembros del grupo forman parte de algún "equipo" ficticio y tienen que tomar decisiones importantes: qué hacer ante una situación o un problema concreto.

El objetivo será llegar a un acuerdo final en un tiempo limitado. Cada candidato puede tener un papel asignado para el trabajo o no. Habrá dos o tres evaluadores que observarán y tomarán nota de lo que ven, analizarán el comportamiento de cada miembro del grupo y pedirán que les presentéis vuestra solución consensuada.

Cuando planteen el tema, lo importante no es decir exactamente lo que uno piensa o siente respecto al mismo, sino la actitud que se mantiene al hablar, cómo decimos las cosas. Tendrán más interés, normalmente, en cómo interactúa el grupo que en la bondad de la solución planteada.

4.8.2 LAS ACTITUDES MÁS VALORADAS EN GENERAL SON:

- Hablar correctamente.
- Mantener una actitud de escucha hacia los demás.
- Participar de manera activa en la conversación o toma de decisiones.
- Ser ameno.
- Defender los puntos de vista de una forma razonada.
- Hablar con convicción.

Esta técnica permite la evaluación de tu capacidad de trabajar en equipo, de liderazgo, de comunicación verbal...

Recomendaciones:

- Presta atención al material escrito que te den.
- Haz una primera lectura y marca la información más importante, si tienes tiempo léelo otra vez más detenidamente.
- Si te han asignado un papel, fija tu objetivo en la discusión.
- Participa activamente y contribuye a que el grupo logre su objetivo.
- Escucha a los demás con atención.
- Toma notas, si puedes, de lo que dicen.
- Invita a participar a los/as candidatos/as más callados/as.
- Sé conciso/a y claro, e intenta integrar las aportaciones de los/as demás .
- Intenta que tus intervenciones inviten a participar a los demás.
- Procura dar soluciones al grupo. Si planteas algún problema adicional, incorpora alguna propuesta de solución.

- Sé diplomático/a y pon en práctica tus dotes de persuasión. Sonríe.
- Procura, de vez en cuando, hacer algún resumen de lo avanzado hasta el momento, para ver si realmente estáis de acuerdo.
- Vigila el tiempo y asegúrate de que el grupo llega a un acuerdo en el tiempo asignado.
- Intentar crear un ambiente agradable de trabajo a tu alrededor.

Es interesante saber que cuando comienza la sesión suele producirse un momento de silencio que produce una cierta tensión. Es bueno romper ese silencio de una forma natural con expresiones tales como: "bueno, si os parece podríamos empezar haciendo...". Esto indica que se es una persona con decisión y que sabe adaptarse con facilidad a situaciones nuevas.

También al comienzo se producen momentos de confusión e interesa que una persona establezca una cierta metodología diciendo: "a ver, un momento; yo creo que para que todos opinemos y lleguemos a una conclusión podríamos hablar de uno en uno y decir lo que pensamos, o si no, podríamos...". Con ello se aprecia que una persona tiene capacidades para llevar un método y un orden cuando realiza actividades.

Dentro del grupo hay personas más tímidas que no dicen nada; es un punto a tu favor que te intereses por su opinión, pues eso demuestra que eres observador/a y que tienes capacidad de escucha.

No hay un perfil universal, ni un comportamiento estándar. Unas veces se solicitará a una persona con dotes de mando que controle al grupo; otras veces a alguien con dotes de organización; otras, a personas creativas con ideas originales e imaginativas, etc.

4.9. NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO

Según los estudios prospectivos que se han realizado recientemente sobre las tendencias del mercado laboral, cada día serán más numerosos los profesionales que experimenten **cambios** en su actividad laboral provocados por las nuevas tecnologías, la movilidad geográfica o funcional, la obsolescencia de su puesto, las nuevas demandas de los usuarios, etc.,...

En consecuencia, los puestos de trabajo "*permanentes*" o fijos serán cada vez más temporales, mientras que, a su vez, los "*temporales*" serán más habituales.

Entre las nuevas **tendencias** que están transformando el mercado de trabajo destacamos las siguientes:

- El impacto de las nuevas tecnologías que, aunque está provocando efectos negativos como la minimización de la mano de obra no cualificada, por otra parte tiene sus consecuencias positivas como las nuevas oportunidades para el autoempleo, la informática, el teletrabajo, etc.,...
- El incremento de la externalización y/o subcontratación de algunos servicios, como contabilidad, mantenimiento, informatización, etc.,..., que aunque pueden provocar la supresión o readaptación profesional de algunos puestos de la empresa- cliente, también posibilitarán los nuevos puestos de la subcontratada.

- La aparición de una nueva cultura contractual en ciertos sectores promoviendo modalidades de contratación menos "seguras" pero más posibilistas.
- El proceso de terciarización de la economía, o potenciación del sector servicios, a corto y a largo plazo, constituyendo una importante reserva de empleos.
- Una nueva modalidad que está cobrando cada vez más importancia, incluso en España, y en la que la aplicación de las nuevas tecnologías va a posibilitar un mayor acceso al empleo, lo constituye el denominado teletrabajo, trabajo a distancia o trabajo en casa.
- Se estima que en Estados Unidos y Europa existen actualmente más de 50 millones de teletrabajadores. Toda empresa cuya materia prima sea el flujo de información - cada día más demandada en nuestra sociedad- es susceptible de implantar esta modalidad laboral cuya expansión es imparable en todo el mundo: ventas, contabilidad, seguros, autoedición, captación y fidelización de clientes, etc.,... Los costos iniciales que requiere una "oficina doméstica" en cuanto a la inversión inicial y mantenimiento son mínimos, sin contar con las posibles subvenciones oficiales; siendo suficiente como equipo básico un ordenador portátil, un teléfono móvil, fax y modem.

Consideramos que esta alternativa impuesta por exigencias de competitividad y potenciada por los avances informáticos y las telecomunicaciones puede constituir para un considerable número de personas, una interesante prospectiva de empleo.

Durante los quince últimos años, la sociedad europea ha vivido profundos cambios en su forma de vida cuyas causas se deben, entre otras, a modificaciones de comportamiento y de composición y estructura de la sociedad así como al aumento del nivel de vida que se ha producido. Todo esto ha desembocado en la aparición de nuevas necesidades, que ha originado nichos o huecos. Sin embargo, en general estas necesidades siguen estando insatisfechas.

El envejecimiento de la población y las aspiraciones de esta población anciana, el aumento de la actividad de las mujeres, la reducción de la jornada de trabajo, el mayor nivel de educación, la rehabilitación de barrios urbanos más desfavorables, la conservación e implicación con el medio ambiente, el aumento del gasto dedicado a la salud, etc., son razones que nos llevan a la idea de que existen necesidades sin cubrir y que suponen empleos potenciales.

Los que el libro blanco califica de "nuevos yacimientos e empleo" son precisamente los ámbitos de la actividad económica que vienen a satisfacer estas necesidades nuevas de nuestras sociedades, explotando de manera activa y positiva el filón económico y de empleo que pueden venir a satisfacer las necesidades y los desafíos que surgen de esas transformaciones sociales.

4.9.1. AREAS DE ACTIVIDAD CON MEJORES PERSPECTIVAS

La Comisión Europea (1995) calificó los NYE en cuatro grandes apartados:

A. Servicios de la Vida Diaria

1. **Servicios a domicilio** (preparación y distribución de comidas a domicilio; acompañamiento y prestación de otros servicios a personas mayores en su domicilio; servicio de limpieza y planchado; servicios administrativos)

2. **Atención a la infancia** (Cuidado y educación de niños por debajo de la edad escolar, actividades deportivas, recreativas y culturales para niños en edad escolar)

3. **Nuevas tecnologías de información y de comunicación** (Servicios a particulares en el campo de la cultura, de la salud, de la comunicación del ocio, telemedicina, formación a comerciales, contabilidad a distancia, asistencia especializada, etc.; servicios públicos como teleservicios, acceso a bases de datos, servicios administrativos de información, etc.)

4. **Ayudas a jóvenes con dificultades de inserción** (Ayudas en los deberes escolares, centros de inserción profesional, educación de calle, empresas de inserción)

B. Servicios Para la Mejora de la Calidad de Vida

5. **Mejora de la vivienda** (Rehabilitación de viviendas deterioradas, mantenimiento de las viviendas)

6. **Seguridad** (Servicios de vigilancia y acogida, instalación de materiales de seguridad, parkings, televigilancia)

7. **Transportes colectivos locales** (Nuevas formas de organización de los transportes colectivos, servicios especializados con determinados colectivos)

8. **Aprovechamiento de los espacios públicos urbanos** (Rehabilitación de espacios públicos y barrios, mantenimiento de espacios públicos, iniciativas económicas y comerciales en zonas antiguas de las ciudades)

9. **Comercios de proximidad** (Comercios en zonas rurales, comercios en los barrios urbanos no céntricos, puntos comerciales multiservicio en zonas desfavorecida)

C. Servicios Culturales y de Ocio

10. Turismo (Turismo rural y cultural y otros nuevos fenómenos turísticos, servicio de acompañamiento y acogida turística, nuevos servicios telemáticos)

11. Sector audiovisual (Producción y distribución e películas, producción y distribución de emisiones televisivas, televisión interactiva, acceso a distancia a bibliotecas y museos)

12. Patrimonio cultural (Creación y restauración de lugares de interés cultural, servicios de difusión de la cultura y acogida turística)

13. Desarrollo cultural local (Actividades de valorización de los recursos y actividades culturales locales como música, folklore, gastronomía, artesanía, etc.)

D. Servicios de Medio Ambiente

14. Tratamiento de residuos (Recogida selectiva de residuos, actividades de investigación para la reutilización de los materiales recuperados, nuevas técnicas de automatización del tratamiento de los residuos)

15. Gestión del agua (Reutilización y gestión de infraestructuras de gestión del agua, servicios de investigación tecnológica y transferencia del saber-hacer, asistencia a la gestión de infraestructuras locales, explotación turística y deportiva de las reservas hidráulicas)

16. Protección y mantenimiento de las zonas naturales (Actividades de protección y mantenimiento de las zonas naturales, actividades de investigación agronómica, creación y gestión de parques y reservas naturales)

17. Regulación y control de la contaminación e instalaciones correspondientes (Producción de bienes y de servicios ligados a tecnologías menos contaminantes, exportación del saber-hacer y de tecnologías, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías de economía de la energía, mejora de la gestión e los sistemas y control de la contaminación y el ruido)

5 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA PYMES

5.1 INTRODUCCIÓN

Uno de los factores que determinan el éxito en las organizaciones es el orden con el que se consigue operar. Esto se debe a que éstas funcionan como sistemas. La capacidad para hacer que las diferentes partes de la organización trabajen de forma ordenada es lo que se considera una buena gestión. La buena gestión es, sin duda, una de las variables más importantes para lograr el éxito empresarial y es por esta razón que encontrar herramientas que la faciliten es el reto más importante que desde hace tiempo se plantean quienes investigan la dinámica empresarial.

A lo largo de los últimos años y según cada época, se han diseñado y planteado diferentes tipos de herramientas. Algunas de éstas son modelos conceptuales que sirven para simplificar la realidad, otras son aplicaciones informáticas.

La idea de este módulo es la de presentar brevemente algunas de estas herramientas con el objeto de darlas a conocer y al mismo tiempo con la idea de que a través de ellas entendamos las necesidades de la organización y los factores clave que influyen en su dinámica.

Este módulo se dirige especialmente a las pequeñas y medianas empresas, pero a pesar de ello se presentarán herramientas que se utilizan en grandes organizaciones. La idea de hacerlo es que si entendemos cómo opera una gran organización en la que se requiere una gestión más compleja, podemos identificar más claramente cuáles son las necesidades y riesgos que existen y así prepararnos mejor para el crecimiento de la empresa más pequeña. Si nuestro interés es el de gestionar una PYME, conociendo las herramientas utilizadas en una organización mayor podemos escoger aquellas que se adaptan a nuestras necesidades particulares. Sin embargo, nunca olvidar que cuando se toman decisiones con respecto a la gestión y se hacen inversiones en la implantación de herramientas, es importante tener en mente el largo plazo y no el corto. Una inversión realizada sin suficiente análisis puede implicar un desgaste de esfuerzos infructuosos. Por ejemplo, comprar una herramienta de gestión de personal para una empresa de 100 empleados pero de mucho crecimiento, puede implicar que la herramienta esté obsoleta en menos de 3 años.

En línea con lo dicho, se ha preparado el contenido de este módulo teniendo en cuenta las herramientas de gestión más conocidas y utilizadas en el mercado. Algunas de éstas se explicarán más en detalle e intentando enfatizar en la utilidad práctica que tienen para cada una de las áreas funcionales de la empresa.

5.2 LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Si quisiéramos clasificar las herramientas de gestión más utilizadas podríamos decir que hay tres tipos principalmente:

- Modelos conceptuales o teóricos
- Herramientas de tipo informático
- Herramientas tecnológicas

A continuación explicaremos lo que queremos decir por cada una y daremos ejemplos de herramientas concretas dentro de cada tipo con el objeto de dar al alumno una visión general de las más importantes.

Además de lo que llamamos herramientas pueden existir otras fórmulas que sirven para facilitar la forma cómo hacemos las cosas dentro de la organización. Estas fórmulas se originan en el análisis de los procesos que siempre repetimos en la operación diaria de las empresas con el ánimo de ordenar mejor dichos procesos para garantizar su calidad. Un ejemplo puede ser lo que llamamos la Gestión de Proyectos. La Gestión de Proyectos no es una herramienta como tal, pero su estudio nos sirve para aprender a ordenar mejor los procesos de un proyecto.

A continuación explicamos algunas herramientas de cada tipo.

5.2.1 MODELOS CONCEPTUALES O TEÓRICOS

Los modelos conceptuales o teóricos explican la realidad y al hacer una simplificación de la misma sirven como herramienta para entender y ordenar información dentro de la empresa. Algunos de estos modelos pueden ser:

- El diamante de Porter
- El DAFO
- El Balanced Scorecard

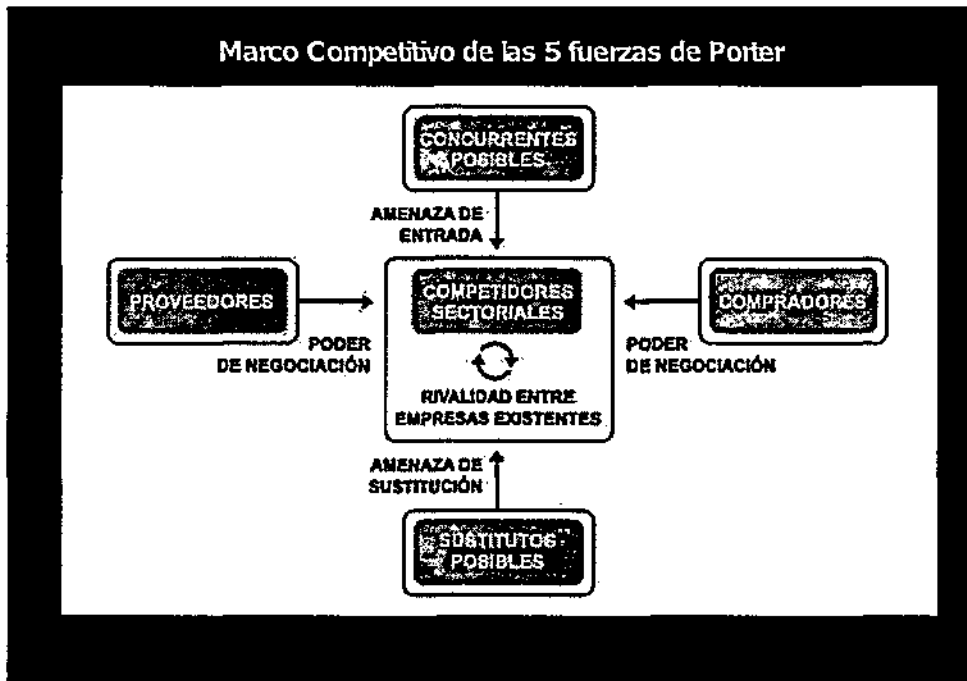
A. El diamante de Porter

Hacia comienzos de los años 80, surgió un autor muy importante en lo que tiene que ver con el desarrollo de la Estrategia empresarial, Michael Porter. Se puede decir que es gracias a él que se pusieron de moda formas de pensar, expresiones y conceptos que hasta ese momento no formaban parte de la vida empresarial. Porter explicó la competencia entre empresas como un esquema de 5 fuerzas y este modelo explicativo de la realidad se conoce como el diamante de Porter.

¿En qué consiste el diamante?

De acuerdo con Porter, toda empresa está luchando constantemente con cinco elementos: los productos sustitutos, los proveedores, los clientes, las empresas que desean entrar al mercado y obviamente los competidores del mismo rubro.

Teniendo en cuenta estos cinco elementos Porter afirma que podemos valorar lo atractivo o no que resulta entrar en un determinado sector en el mercado, pues estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de dicho sector a través de la amenaza de la sustitución, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de posibles nuevos concurrentes y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.



Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector.

Por ejemplo, pensemos que somos una empresa que fabrica refrescos. Veamos cómo cada una de las cinco fuerzas puede afectar nuestra rentabilidad. Si salen al mercado bebidas que puedan sustituir a los refrescos como por ejemplo las bebidas isotónicas tipo Aquarius, corremos el riesgo de que algunos de nuestros clientes cambien sus preferencias y dejen de comprarnos. Obviamente este es un caso de amenaza a la rentabilidad a través de la sustitución.

Por otro lado supongamos que para fabricar los refrescos necesitamos comprar una melaza especial que también se usa en la fabricación de las bebidas isotónicas. Si antes éramos los únicos compradores de esta melaza podíamos más o menos negociar el precio con sus fabricantes para nuestro beneficio, pero habiendo más compradores y más aún dado el caso en que se convirtiera ésta en una materia prima escasa, perderíamos poder de negociación y posiblemente tendríamos que pagar precios más alto afectando esto nuestra rentabilidad.



Supongamos ahora que decidimos bajar los precios de nuestros refrescos para competir con las bebidas isotónicas. ¿Qué pasa si los compradores se encuentran en una buena situación económica? ¿Qué pasa si consideran que las bebidas isotónicas contienen algo más que sólo el quitar la sed? Posiblemente estaríamos ante una situación en la que su poder de negociación es alto y es difícil lograr llevarles nuevamente a interesarse por comprar nuestros refrescos.

Por otra parte, pensemos que entran al mercado nuevos fabricantes de refrescos. Podemos perder otros clientes más y obviamente se vuelve a amenazar nuestra rentabilidad.

Para terminar, pensemos que los fabricantes de refrescos deciden entrar en una guerra de precios para pelearse los clientes que siguen fieles a los refrescos. La guerra de precios puede hacerse tan ardua que empiece a bajar demasiado la rentabilidad de nuestros productos. Este caso sería uno en el que la rivalidad entre los competidores amenaza nuestra rentabilidad.

B. EL DAFO

El DAFO es un modelo conceptual que pretende analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos puntos de vista, uno externo y el otro interno. El modelo establece que si estudiamos las debilidades y fortalezas de una empresa, o sea su situación interna, y por otra parte estudiamos las amenazas y oportunidades que tiene dentro de su mercado, obtenemos una visión más clara de su posición competitiva. El nombre DAFO proviene de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El DAFO resulta muy útil para poder definir cuáles son las acciones que debe emprender la empresa para responder a su situación dentro de su mercado o cuál es la estrategia a seguir teniendo en cuenta la evolución del entorno.

Por ejemplo, pensemos que somos una empresa pequeña que se dedica a alquilar películas. Tenemos una serie de clientes fieles que viven en el barrio en el que tenemos la tienda pero estamos preocupados porque hemos notado que se han bajado las ventas y no entendemos por qué-. Decidimos hacer un análisis DAFO.

Primero decidimos analizar nuestro entorno.

¿Qué amenazas tenemos? Tomamos conciencia de que no muy lejos se ha abierto un Blockbuster. Al principio no queremos aceptar que este tipo de tienda pueda afectarnos, pues es tan impersonal. Sin embargo, precisamente los viernes deciden sacar promociones y no sabemos cómo consiguen las novedades antes que nosotros.

¿Qué oportunidades tenemos? Analizando el mercado y nuestra situación con respecto a la competencia nos damos cuenta de que la facilidad de parking se ha convertido en un factor clave para la escogencia que nuestros clientes hacen de su tienda de alquiler de películas. En algún momento el dueño del parking que queda al lado de nuestra tienda pensaba en hacer una alianza con nosotros para que pagando una cuota fija al mes tuviéramos la posibilidad de dar plaza gratis a nuestros clientes teniendo en cuenta que casi siempre no permanecen en nuestra tienda más de 20 minutos.

También puede ser interesante instaurar el servicio a domicilio de películas pues a veces muchas personas dejan de alquilar por la pereza de tener que salir de sus casas.

Si ahora entramos a analizar nuestro negocio desde la perspectiva interna, preguntémonos ¿qué debilidades tenemos?

Hemos visto que algunos de nuestros clientes se han quejado de la actitud de uno de nuestros empleados. Podría ser importante conseguir nueva gente con un perfil más atractivo y con más conocimiento del cine en general pues parece ser que los empleados del Blockbuster no dedican mucho tiempo a los clientes.

Por otra parte nos damos cuenta de que ya empiezan a ser bastante populares los DVDs y nosotros tenemos la mayor parte de nuestras películas en VHS.

¿Qué fortalezas tenemos? Desde el punto de vista de nuestra gestión, tenemos un punto a favor. Somos una empresa pequeña más fácil de gestionar. Como nuestros empleados son temporales podemos fácilmente cambiarlos por personas que puedan prestar un mejor servicio al cliente. Por otra parte, afortunadamente tenemos un flujo de caja bueno que nos permite hacer alguna inversión en la mejora de la tienda. Además, tenemos una excelente relación con nuestro proveedor de películas; al haberle contado sobre nuestra competencia nos ha ofrecido cambiarnos las películas en VHS por DVDs al 50% de descuento.

¿En fin, creemos que esta metodología de análisis es útil? ¿Podemos pensar en un ejemplo similar?

Como recomendación práctica, es conveniente realizar este análisis dibujando cuatro columnas, encabezadas por:

OPORTUNIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS-DEBILIDADES.

Debajo de cada encabezamiento se deben escribir frases que expresen los respectivos juicios que se tienen sobre las circunstancias de la empresa. De esta forma podremos leer de forma sencilla y ordenada y así sacar las conclusiones de nuestro análisis.

Matriz DAFO			
Análisis Externo		Análisis Interno	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	FORTALEZAS

C. El Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

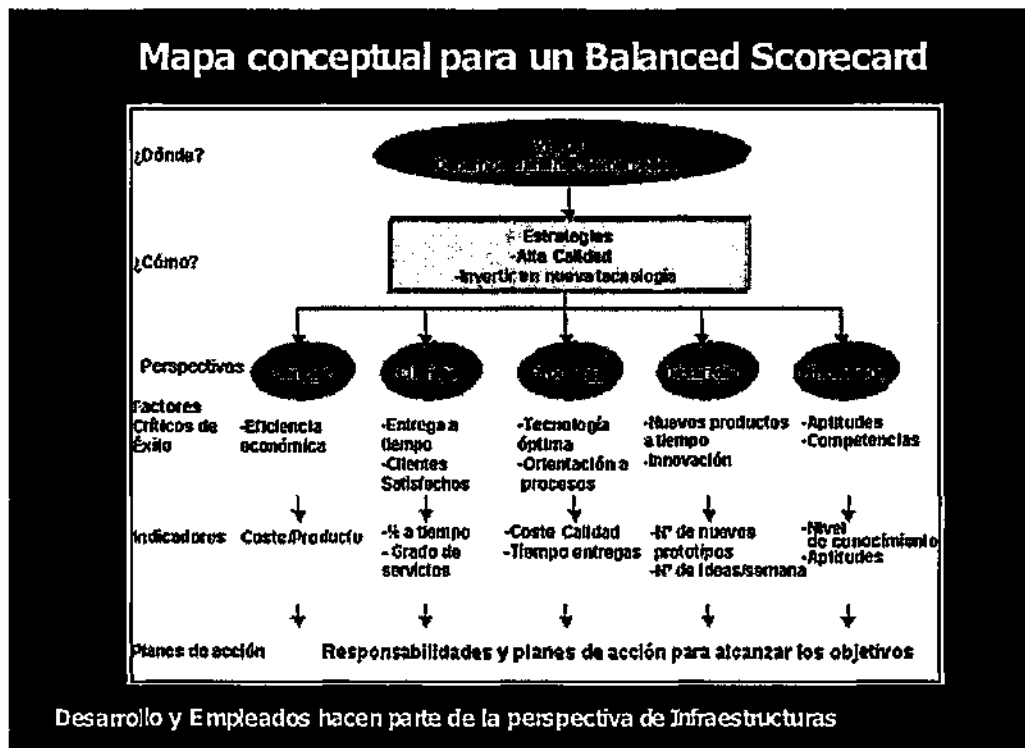
BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas son: financiera, del cliente, de procesos internos y de infraestructuras.

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

El modelo es balanceado porque busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto plazo y el largo plazo, entre los indicadores de resultados y los de proceso y entre el entorno exterior a la firma y su realidad interna. Además, es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.



¿Cómo se utiliza?

Cada empresa debe construir un mapa estratégico que consiste en:

- Definir las líneas estratégicas de la empresa
- Definir los objetivos ordenados de acuerdo a las perspectivas
- Definir metas para cada objetivo
- Definir indicadores para hacer seguimiento a cada meta.

El modelo del BSC es muy versátil y ello lo hace muy popular en el mundo de la empresa, pues puede ser muy útil para aplicar tanto en una organización grande, como en una pequeña, en un área o en un departamento.

5.3 HERRAMIENTAS DE TIPO INFORMÁTICO

Las herramientas informáticas son aplicaciones de menor a mayor complejidad que permiten que a través del ordenador podamos organizar cantidades de datos y así facilitar nuestra gestión.

Algunas de las más conocidas son:

- El Office con sus programas Excell, Word, Power Point y Access
- El correo electrónico
- ERP's y plataformas de gestión

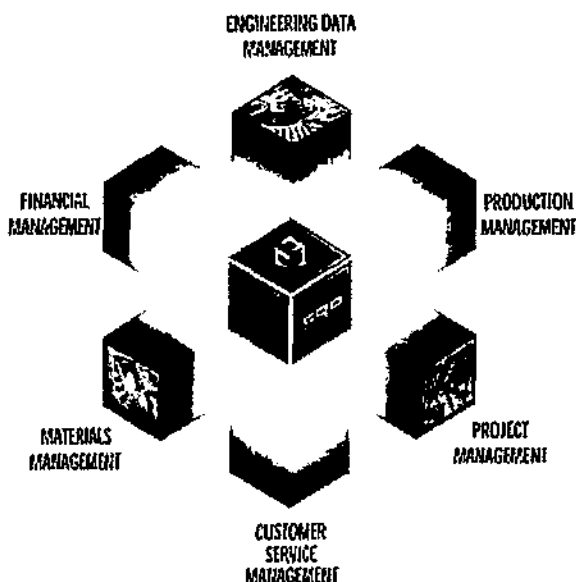
Teniendo en cuenta que aplicaciones como el Office y el correo electrónico son ya más conocidas explicaremos en qué consisten los ERPs y plataformas de gestión.

A. ERPs

¿Qué son ERPs?

Los avances tecnológicos continúan cambiando el estilo de vida de los consumidores, desde la manera de adquirir productos y servicios, hasta la manera de comunicárselo a la empresa. Por ello, las empresas que no adopten la tecnología como una parte importante de su estrategia y toma de decisiones, estarán fuera de la economía. En este sentido, los ERP aparecen como una herramienta fundamental tanto para la integración de las diferentes áreas y sistemas de la empresa, como para la ayuda en la toma de decisiones estratégicas.

Los ERP ("Enterprise Resource Planning" o planificación de recursos empresariales) son sistemas transaccionales, es decir, están diseñados para trabajar con procesos de la empresa, soportarlos, procesar los datos y obtener de ellos información específica. Así, puede haber un seguimiento y control de los procesos del negocio, como son: finanzas y contabilidad, ventas, compras, manufactura, logística, recursos humanos o mercadotecnia.



El ERP gestiona de manera integrada y eficiente la información de la empresa, comunicando las diferentes áreas del negocio mediante procesos electrónicos. Su función principal es organizar y estandarizar procesos y datos internos de la empresa, transformándolos en información útil para ser analizados para la toma de decisiones. Es importante recordar que finalmente, aunque estos sistemas apoyan en la toma de decisiones, no quiere decir que ellos lo hagan, sino que los administradores (humanos) tienen el poder final para tomar las decisiones estratégicas y adecuadas en la empresa.

Aún no existe el ERP universal que resulte ser el mejor para todas las empresas. Todos los ERP presentarán dificultades y grandes ventajas para las organizaciones. La pregunta no es ¿Cuál es el mejor ERP?, las preguntas deben ser ¿Cómo quiero que se vea y funcione mi compañía? ¿Qué procesos debo simplificar y modificar? ¿Cuáles son mis requerimientos de sistemas de información? Y ante esto ¿Cuál es el ERP que mejor se adecua?

Es aquí donde se inicia el fracaso o se empieza con el pie derecho. Y contar con el equipo de personas adecuado resultará definitivo. A partir de este punto y hasta completar la implantación del ERP la empresa deberá conformar un equipo de trabajo altamente calificado que le permita llevar a cabo las definiciones críticas del proyecto, tales como cuáles módulos habrán de implantarse, los ajustes o modificaciones que requieren y el orden en que deberán ser implantados. Este grupo de trabajo, generalmente conformado por gerentes de diferentes departamentos, deberá involucrarse plenamente con el sistema hasta llegar a conocer los detalles de su funcionamiento. Se trata de crear un centro de conocimiento capaz de conjugar no sólo el conocimiento de la herramienta, como lo podría hacer el proveedor, sino el de cómo piensa y actúa el factor humano y de cómo se espera funcione la empresa a partir del ERP.

Los ERPs más conocidos en España son:

SAP



Peoplesoft

ORACLE | PeopleSoft.

Meta-4



Herramientas tecnológicas

Las herramientas de tipo tecnológico que aquí explicamos son aquellas que resultan al combinar la funcionalidad de los ERPs con las posibilidades que nos ofrece el poder comunicarnos a través de redes tecnológicas. La más grande de estas redes es el Internet.

Algunos tecnólogos dicen que instalar un sistema de Planificación de Recursos de Empresa (ERP) es ya cosa del pasado. Cada vez son más las compañías para las que la utilización del software ERP para mejorar la eficiencia interna es ya un caso resuelto. Esta es la razón por la que cada vez son más los usuarios, especialmente en los sectores de fabricación (que fueron los primeros en adoptar sistemas ERP), que están avanzando y buscando nuevas

formas de aprovechar mejor sus inversiones. El objetivo ya no es simplemente modernizar los sistemas corporativos y reducir los costes, sino que las prioridades están cambiando hacia nuevos proyectos que extienden la planificación ERP más allá del área back-office, con el fin de mejorar las ventas, el servicio al cliente y la planificación comercial.

Para algunas compañías esto significa un intento de utilizar sus sistemas ERP para soportar nuevas aplicaciones de comercio electrónico, mientras que otras están actuando para instalar software de gestión de relaciones con clientes y de planificación avanzada que enviarán datos a través del backbone ERP que se han esforzado en instalar. Algunos usuarios piensan que es bueno haber instalado el ERP, pero realmente lo importante es entender este software como una base a la que habría que añadir algunas funciones adicionales. En este momento, las funciones adicionales están llegando de todas direcciones, destacando principalmente las relacionadas con los sistemas de comercio electrónico. Otra de las áreas en las que es conveniente incluir funcionalidades es la de análisis comercial, en la que también debe estudiarse implantar aplicaciones que permitan medir de forma directa y verificable los beneficios. Este tipo de aplicaciones necesitan un backbone ERP bien diseñado para conseguir que funcionen y, en este sentido, es cierto que existen un gran número de motivos por los que es necesario instalar un sistema ERP pero, sobre el mismo, hay que realizar una transición comercial y tecnológica, es decir, extender el sistema ERP en formas que le ayuden a diferenciarse competitivamente frente a sus rivales.

Un aspecto clave en el que deben trabajar las compañías, es el de unir su sistema ERP a nuevas aplicaciones basadas en la Web, ya que de esta forma sus clientes podrán configurar sus productos y planificar reparaciones electrónicamente a través de la Red. Además, muchas compañías han comenzado a utilizar recientemente software ERP para introducir software de análisis comercial ya que se prevé que ayudará a los ejecutivos a realizar un seguimiento más estrecho de las operaciones, para poder modificar sobre la marcha los planes comerciales. Un ejemplo de ello son los denominados CRMs.

C. CRMs

¿Qué son los CRMs?

Para muchas empresas, el marketing uno a uno no siempre es práctico, rentable, o incluso deseable. Las compañías constantemente están cambiando las formas para generar valor para el cliente a través de la innovación, la creatividad, las asociaciones entre empresas, etc. Una de estas formas es a través de la implementación de las tecnologías de información como es el caso de las aplicaciones CRM (Customer Relationship Management).

Un sistema CRM logra automatizar los procesos de negocio de todas las áreas de la empresa donde hay contacto con el cliente –ventas (gestión de contactos, configuración de productos), marketing (gestión de campañas, telemarketing) y servicio al cliente. La arquitectura de la aplicación CRM debe combinar tanto la tecnología operacional (gestión de los procesos de negocio orientados a la transacción, soportados por bases de datos transaccionales), como las tecnologías analíticas (para gestión de los procesos de seguimiento de resultados y rendimientos, soportados por bases de datos dimensionales).

Un CRM debe ser visto como una combinación de gentes, procesos y sistemas que nos permite llegar a cada uno de los particulares en el mercado permitiendo una comunicación más personal con la empresa. Esta tecnología, manejada correctamente nos permite:

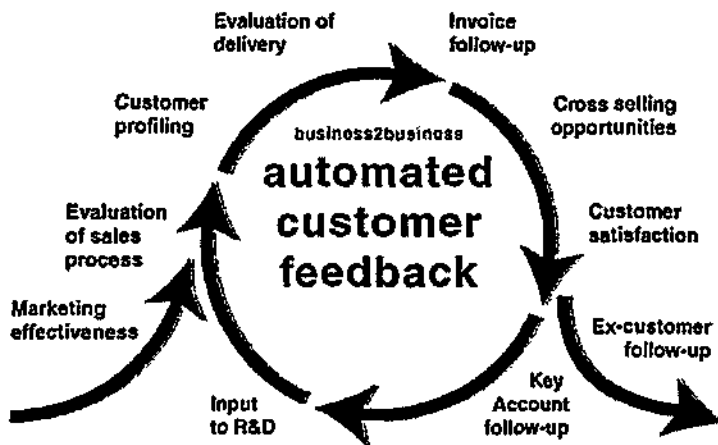
- Captar Clientes

- Reforzar la Lealtad del Cliente
- Mejorar Relaciones con el Cliente

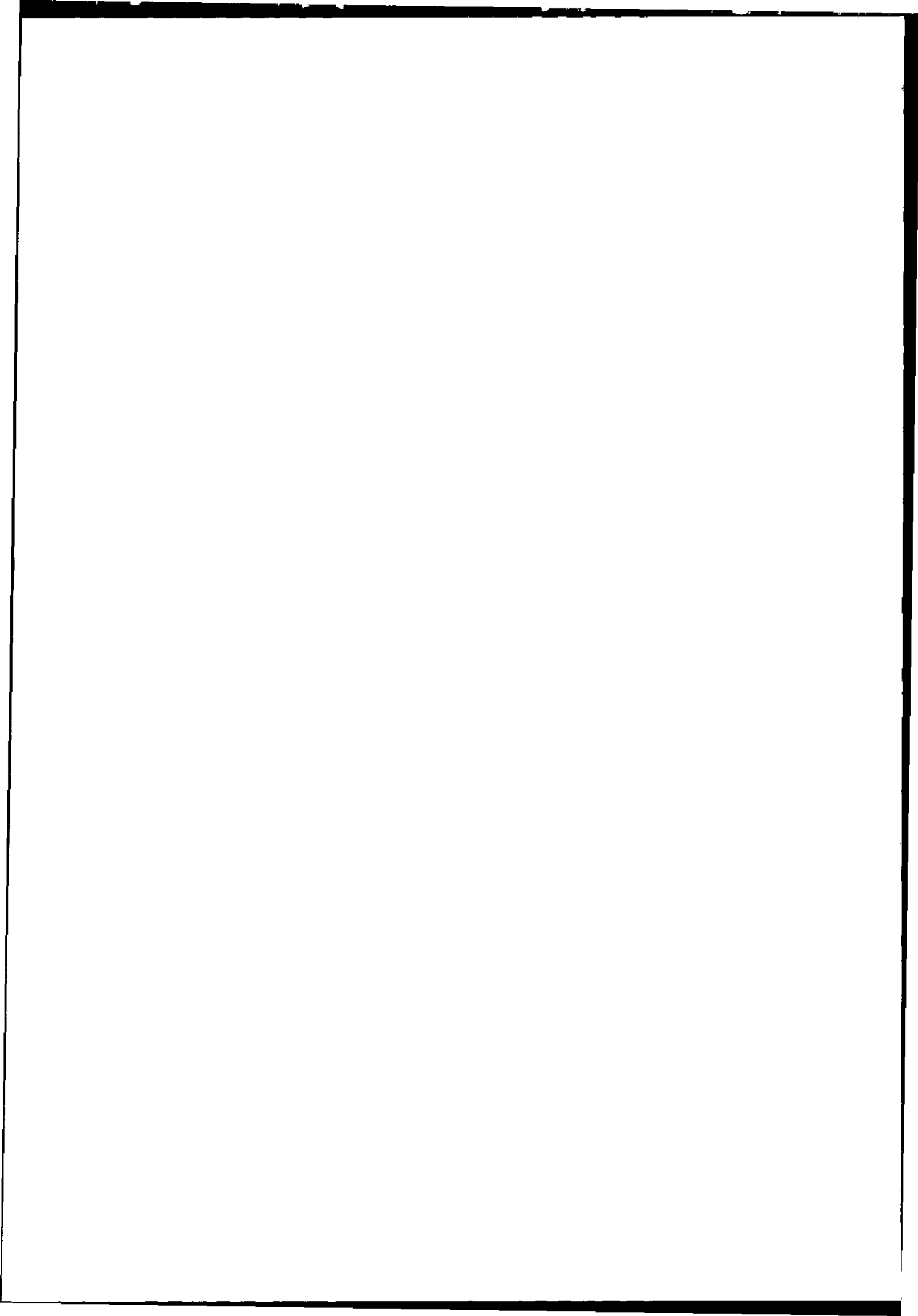
Para lograr ser una empresa verdaderamente centrada en el cliente, es necesario que se ponga la información sobre productos, competencia y clientes a disposición de toda la empresa, esta es la fórmula para realizar el cambio de enfoque empresarial.

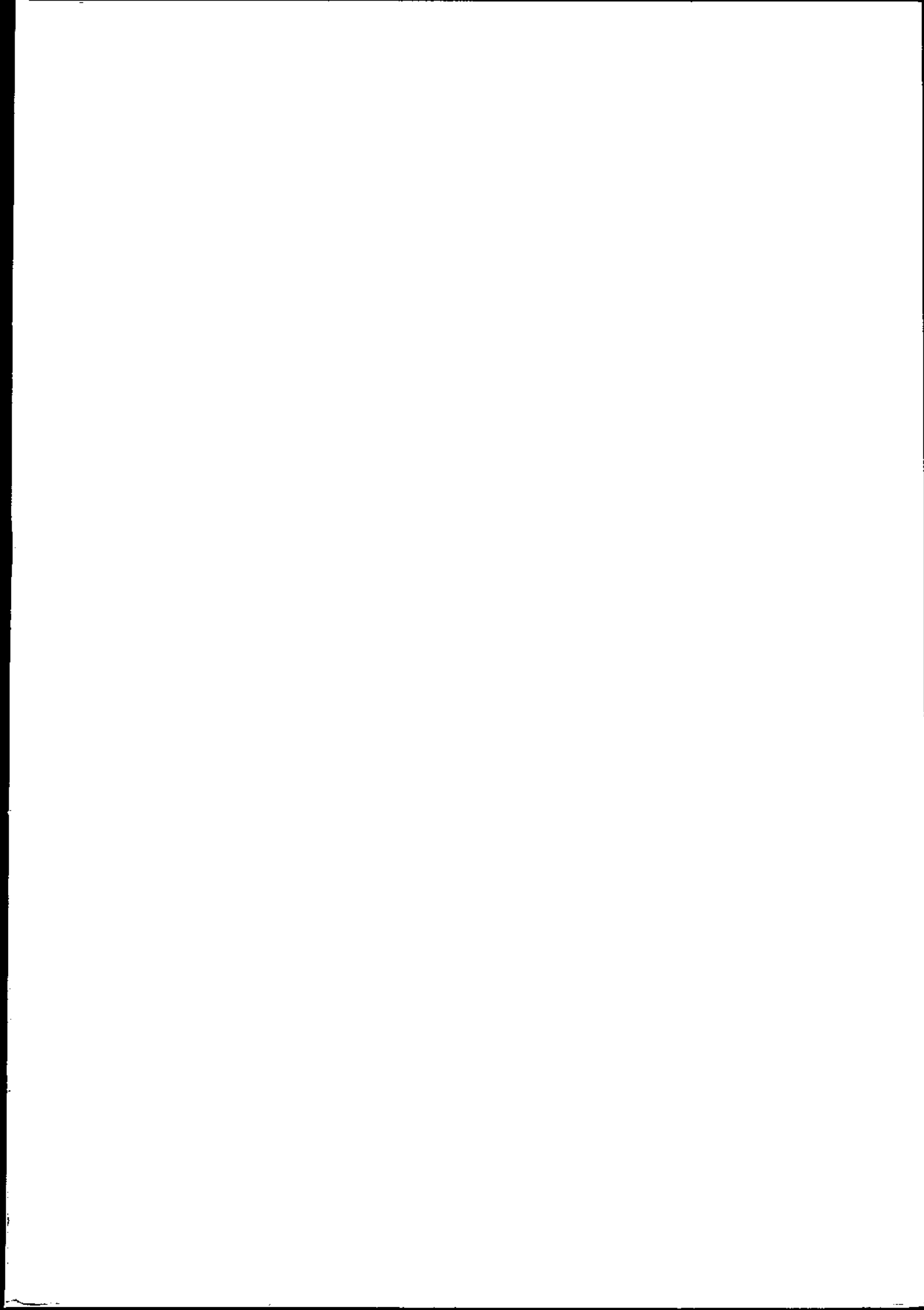
Son muchas las maneras en que una empresa puede recopilar y brindar información a sus clientes: llamadas telefónicas, encuestas, visitas personales, sitios Web ..., y todas estas deben ser contempladas por el CRM para que este ofrezca una solución adecuada, ya que los clientes cada vez son mas exigentes y demandan, con mayor énfasis, la disposición de toda la información que necesitan en cualquier momento y a través de cualquier canal, además, se requiere que esta información sea universal para toda la empresa, para así evitar duplicidad de sistemas y adversidad o incongruencia en la misma.

El CRM será el encargado de cubrir las necesidades del proceso operativo que capture, consolide, analice, distribuya y use la información obtenida por todos los contactos con los clientes, desde cualquier punto de la empresa, y además, deberá integrarse con el resto de los sistemas.



Es así como el CRM ayudará a las organizaciones a usar la tecnología y al recurso humano para obtener ventaja del comportamiento de los clientes, captar las diferencias entre ellos y facilitar la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. Sobre todo, reteniendo a los clientes rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquéllos que ofrecen una baja rentabilidad.





100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100



eoí

Escuela de Negocios

EOI MADRID

Gregorio del Amo, 6
28040 Madrid
Tel. 91 349 56 00. Fax: 91 554 23 94
informacion@eoies

EOI SEVILLA

c/ Albert Einstein s/n.
Isla de la Cartuja
41092 Sevilla
Tel. 95 446 33 77. Fax: 95 446 31 55

www.eoi.es



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo



Emprendedor@ Universitari@

Patronato EOI:



MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO



DDOO

ERICSSON

OUNO

vodafone FUNDACIÓN

IBERIA

la Caixa

CEPE