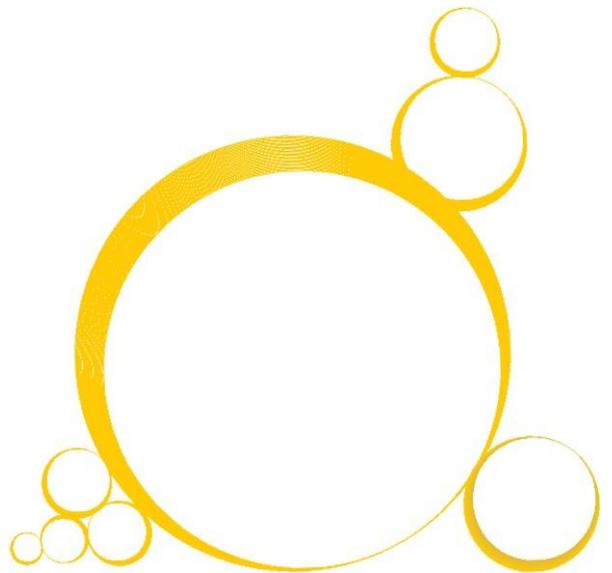




**Guía**  
**CREATIVA**  
**del emprendedor**  
**socialmente**  
**responsable**

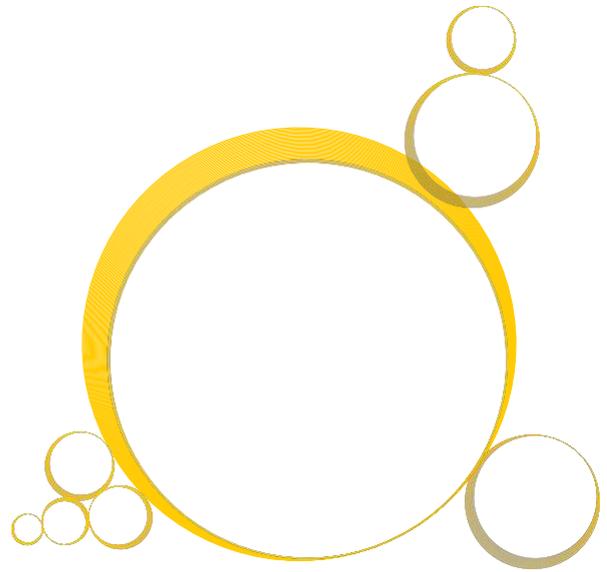


La elaboración de esta guía se encuadra dentro de las actividades del Proyecto CREATIVA, un Proyecto de Innovación Docente financiado por la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) y el Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad de la Universidad de Granada. Con él, un grupo de profesores de la UGR pretende acercar al alumno y/o futuro emprendedor a las exigencias de los mercados actuales, mostrándole el proceso real de creación y gestión de una organización socialmente responsable, fomentando la cultura emprendedora.

Con el apoyo de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación de la Universidad de Granada (OTRI- UGR), y del Business Innovation Center (BIC-Granada), se trabajó en la elaboración de una guía de creación de empresas socialmente responsables, que sirviera como material de lectura, apoyo y trabajo en dicho proceso. Para ello, se contó con el asesoramiento de la consultora Gally & Castro Asesores, SL, la colaboración de la consultora en responsabilidad social corporativa RSCreativa SL, formada por alumnos del Proyecto Creativa y en proceso de creación durante la edición de esta guía, y con la empresa WOK diseño gráfico.

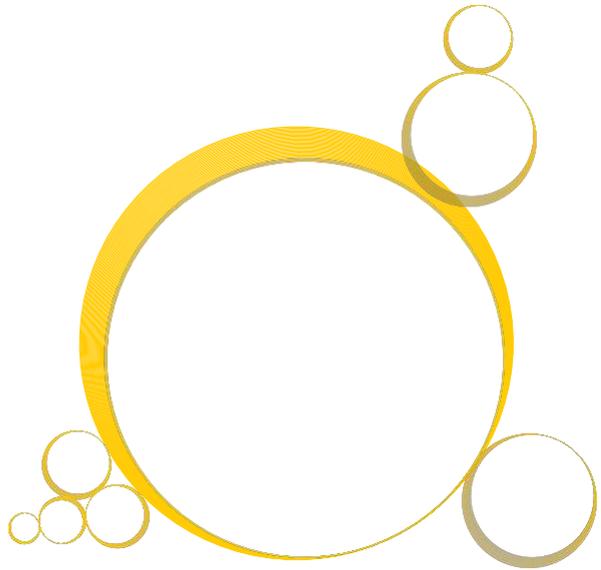
### **Integrantes del Equipo Creativa**

- Profesores de la Universidad de Granada:  
Tamayo Torres, Ignacio (Director del Proyecto)  
Gutiérrez Gutiérrez, Leopoldo  
Barrales Molina, Vanesa  
Bustinza Sánchez, Óscar Fernando  
Fernández Pérez, Virginia  
Maraver Tarifa, Guillermo
- Instituciones Públicas  
Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad de la Universidad de Granada  
Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación OTRI-UGR  
Business Innovation Center, BIC-Granada
- Empresas (consultoras):  
Gally & Castro Asesores S.L.L  
RSCreativa S.L  
Wok diseño gráfico



## Índice

1. El emprendedor.....	9
Cualidades y perfil del emprendedor.....	11
Principales funciones de un emprendedor.....	13
2. El plan de empresa.....	15
Descripción general.....	20
Los promotores del proyecto.....	21
La idea de negocio.....	22
El producto - servicio.....	25
Análisis del mercado y estrategia.....	26
Plan de producción.....	35
Plan de marketing.....	38
Plan organizativo y de recursos humanos.....	44
Plan económico - financiero.....	51
3. Pasos para constituir la empresa.....	66
4. Medidas de apoyo a la creación de empresas.....	81
5. Responsabilidad social corporativa.....	91



## Introducción

En el viaje empresarial que conduce a la creación de una empresa, el punto de partida es encontrar una idea u oportunidad de negocio, que nos permita comenzar a andar en una dirección determinada. Lamentablemente, éste es un primer paso que se debe dar en solitario, ya que no viene recogido en ningún manual escrito hasta la fecha.

En lo que sí se puede asesorar al emprendedor es en algunas de las grandes dudas que aparecen una vez concebida la tan ansiada idea, así:

- ¿Cómo desarrollo de forma correcta y completa mi plan de negocio?
- ¿Cómo logro una estructura financiera óptima?
- ¿Cuáles son los pasos necesarios para la puesta en marcha, así como su coste?
- ¿Me puedo beneficiar de subvenciones?
- ¿Cuáles son las tendencias actuales que diferencian a una empresa moderna del resto?
- ¿Qué debo hacer para que mi empresa sea socialmente responsable?

Dar respuesta de forma ordenada y coherente a algunas de estas cuestiones fundamentales, es la esencia de esta Guía Creativa para jóvenes emprendedores. Antes de comenzar su lectura te invitamos a hacer algunas reflexiones.

- Motivación, es necesario contar con un talante emprendedor, tener voluntad real de sacar la idea adelante y creer en uno mismo. Todo ello te ayudará a solventar los distintos problemas que aparecerán durante el viaje empresarial.
- Cuando entras en un mercado, aunque hayas leído al respecto, no conoces los problemas y desafíos a los que te vas a enfrentar. No vas a poder entender esos problemas hasta que no cometes unos pocos, o mejor dicho, multitud de errores. Y tampoco vas a poder resolverlos, a menos que seas capaz de cambiar rápidamente de rumbo, adaptándote a nuevas situaciones.

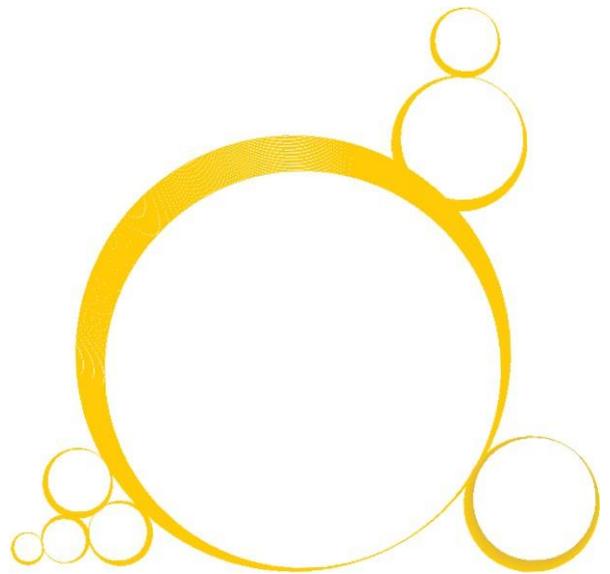
- La empresa es por definición un ente vivo que evoluciona. Esto hace que la mayoría de los emprendedores exitosos terminen haciendo cosas diferentes a las planeadas. Aun así, es indispensable invertir un tiempo razonable en pensar, analizar y planear.
- Los emprendedores exitosos no contratan expertos para lanzar sus negocios. Lo hacen por sí mismos. Cuando tengas que hacer funcionar tu proyecto, confía en ti más que en cualquier otra persona. Eso dará a tu negocio un carácter personal y único.
- Ten presente que incluso los mejores planes son un poco arrogantes. En verdad no sabes con certeza cuál va a ser la mejor manera de atender a tus clientes. Al poner en marcha un nuevo negocio, piensa cómo vas a hacer para llegar al punto de equilibrio lo antes posible. Esta clase de pensamiento te obligará a prestar más atención al mercado (las buenas intenciones desaparecen con las pérdidas). Una vez que el dinero empiece a fluir por tu caja, tendrás tiempo y recursos para mejorar la calidad del producto, brindar un mejor servicio al cliente y perfeccionar tus operaciones. En el mundo empresarial, en multitud de ocasiones, el que aguanta, gana.
- Crea un equipo o una red de relaciones. Contar con colaboradores te facilitará reducir la subjetividad, y ser más objetivo en el análisis y en la puesta en marcha de las ideas y oportunidades de negocio que hubieras detectado, y sobre todo, no te sentirás solo.

Esta Guía Creativa ha sido desarrollada desde la teoría, pero buscando un enfoque eminentemente práctico y real, para que te sirva de ayuda en tus primeros pasos hacia el mundo de la empresa. Sinceramente, el amplio elenco de profesores y profesionales que la han confeccionado, esperan que su esfuerzo y dedicación te sirva de AYUDA.

Equipo Creativa

**El emprendedor**







## EL EMPRENDEDOR

El éxito de un nuevo proyecto empresarial se complementa con la figura del emprendedor. En un principio, todos podemos ser emprendedores, por lo que las cualidades que a continuación consideramos como definitorias de la personalidad de un emprendedor, son atributos relativos, y no requisitos previos e indispensables que debe reunir un emprendedor para poder afrontar un negocio con garantías de éxito.

### Cualidades y perfil del emprendedor

Según lo comentado, las cualidades y perfil de un emprendedor, deben servir para conocer los puntos fuertes y débiles presentes en su personalidad, con objeto de obtener un diagnóstico que permita plantear acciones formativas, de recomendación, etc.

Respecto a los rasgos de la personalidad, las características que los expertos citan en mayor medida son las siguientes:

1. Iniciativa
2. Decisión
3. Asunción de riesgos
4. Confianza

Entre sus capacidades o aptitudes personales deberían destacar las siguientes:

1. Habilidades organizativas y de coordinación
2. Adaptación a los cambios
3. Liderazgo
4. Aptitudes negociadoras
5. Competitividad
6. Capacidad de trabajo
7. Resistencia física



Sería deseable que contaran con la siguiente formación y/o experiencia previas:

1. Experiencia empresarial directa o cercana.
2. Conocimiento global de una empresa y/o desempeño de funciones en diferentes áreas.
3. Formación específica para la gestión y/o puesta en marcha de una empresa.
4. Formación técnica, directiva o en el sector de actividad propio de la empresa que vaya a constituirse.

Otro aspecto importante en el emprendedor es el relativo a las motivaciones que le impulsan a la creación de la empresa. Éstas pueden implicar una actitud y respuesta diferentes a la hora de desarrollar un proyecto empresarial. Entre las motivaciones del emprendedor para abordar un proyecto empresarial destacamos las siguientes:

- Resolver una situación personal o profesional, lo que no debe afectar a la adecuada reflexión sobre el proyecto.
- Creación de su propio puesto de trabajo (autoempleo).
- Forma de mejorar su nivel de renta.
- Mantenerse o establecerse en un lugar geográfico de interés. Este aspecto tampoco debe influir en el análisis del proyecto, ni en la elección del mercado objetivo.
- Asegurar un futuro a sus descendientes. Tampoco debería influir en el rigor y objetividad del planteamiento del proyecto.
- Interés por desarrollar desde el inicio un proyecto empresarial, lo que suele implicar una profunda reflexión que contribuye al éxito.
- Conseguir la realización personal a través del desarrollo empresarial. Resulta aconsejable buscar un equilibrio entre cualidades personales y características del proyecto.
- Alternativa para trabajar con la familia, compañeros, amigos, etc. Podría afectar al análisis previo del proyecto, a la duplicidad de funciones, o al conflicto de intereses, lo que pondría en peligro la iniciativa empresarial.
- Por tradición familiar; debe valorarse objetivamente si el emprendedor tiene las cualidades necesarias.
- Conseguir independencia, poder, reconocimiento social, etc.



Como se ha comentado, los aspectos anteriores son relativos y no aseguran necesariamente el éxito empresarial. Del mismo modo que, una carencia en algunas de las cualidades podría suplirse con un riguroso estudio del proyecto. Por ello, resulta más conveniente que sea el futuro emprendedor quien diagnostique sus aptitudes y actitudes para acometer un proyecto empresarial.

### Principales funciones de un emprendedor

Las responsabilidades de un emprendedor son amplias y diversas, al incidir en todas las áreas funcionales de la empresa. Los expertos coinciden en las siguientes seis funciones principales de todo emprendedor: gestionar el ambiente de trabajo, definir el plan estratégico, asignar recursos, dirigir la formación del personal, diseñar la organización y supervisar las operaciones. No pretende ser una lista exhaustiva ni suficiente. El liderazgo, el estilo personal y la experiencia del emprendedor completan estas funciones.

#### Desarrollar y gestionar un adecuado ambiente de trabajo

Entre los elementos que definen el ambiente de trabajo en una empresa destacan los niveles de rendimiento asumidos, la cultura, los objetivos de la empresa, las propias personas y los valores imperantes.

Los niveles de rendimiento determinan la calidad de los resultados, por lo que unos niveles elevados mirarán hacia la excelencia y animarán a conseguir altos niveles de calidad y rendimiento por parte de todos. Por otra parte, el emprendedor define la misión y estrategias para la empresa. Debe ser riguroso en su cumplimiento y en el calendario de ejecución, mantener la perspectiva del entorno donde se compite y potenciar la iniciativa y creatividad del personal, a la vez que se potencian los valores y la cultura de la organización.

#### Definir el plan estratégico

El emprendedor debe tener una visión de conjunto de la empresa, del entorno y de los clientes, por lo que es fundamental su implicación en el diseño del plan estratégico de la empresa y de cada unidad de negocio. Para ello es fundamental también entender y comparar los productos/servicios y modelos de negocio de la competencia. Hoy día es fundamental ofrecer al cliente un valor añadido superior al de la competencia, si se desea mejorarla.

Ante los rápidos cambios en el mercado, es importante que el emprendedor potencie las capacidades existentes, al tiempo que investiga nuevas fuentes de ventaja competitiva. Debe tener capacidad de reacción y prever los escenarios posibles ante los cambios del entorno y las acciones de los competidores.



### Asignar productivamente los recursos

Un emprendedor debería saber asignar los recursos de tal modo que se potencien las estrategias más competitivas, se logre una empresa económicamente saludable y se consigan niveles elevados de utilidad. Con frecuencia esto no ocurre y se apoyan proyectos de dudosa competitividad y escasa utilidad.

### Dirigir la formación del personal

La falta de talento y de motivación de los trabajadores es un problema que puede afectar a todo el personal y debe afrontarse. Con frecuencia se utilizan incentivos y recompensas vinculados al rendimiento laboral. El emprendedor debe rodearse de empleados eficientes, motivados y creativos, y no de personas incondicionales, pero poco eficientes o sin imaginación.

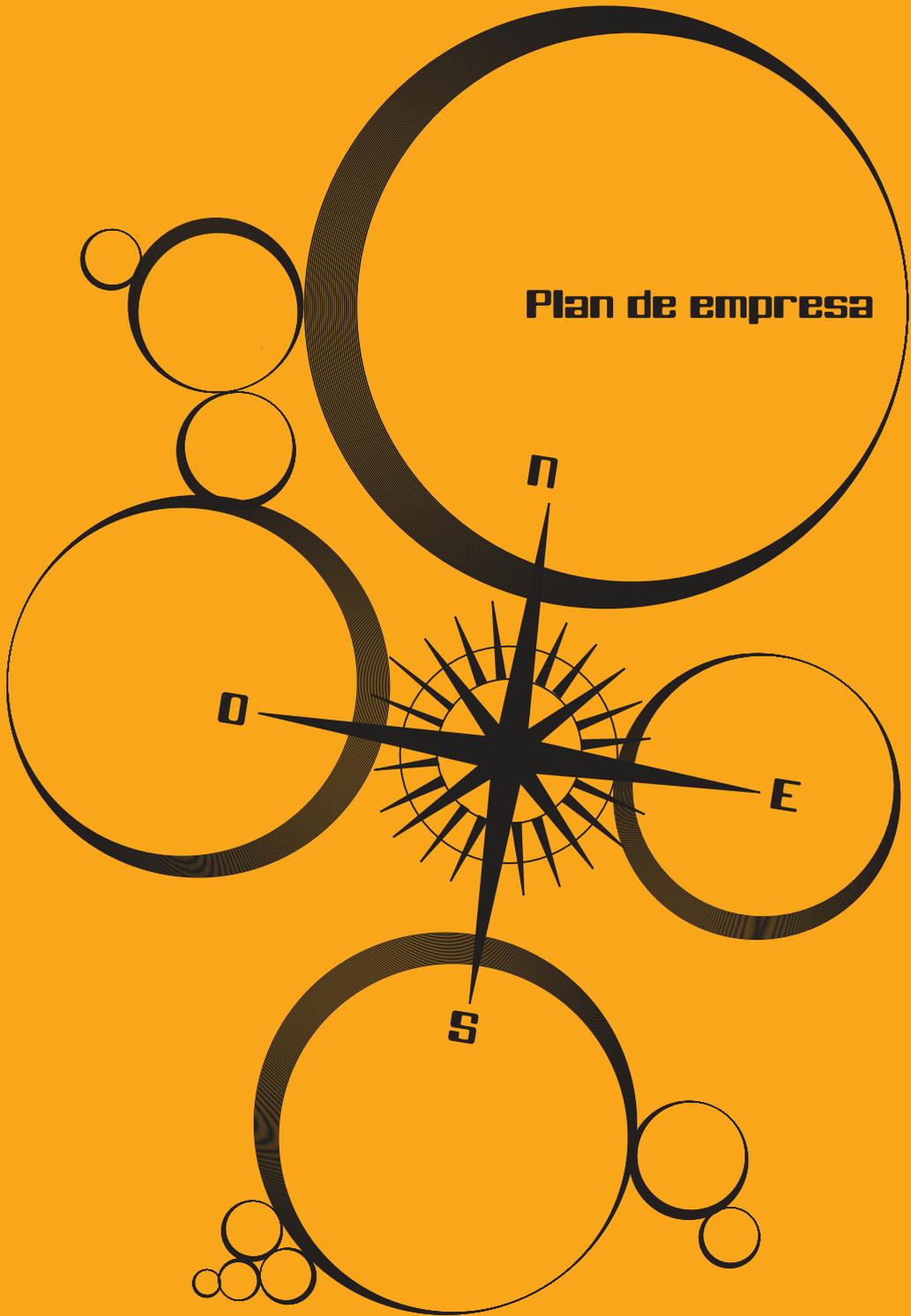
### Diseñar una organización dinámica

Antes de diseñar o reorganizar una empresa debe tenerse claro el objetivo perseguido y el porqué es necesario el cambio. Resulta conveniente una estructura organizativa que permita hacer las cosas de la forma más sencilla posible, evitando burocracia y aumentando las responsabilidades. El emprendedor con frecuencia interviene personalmente en la solución de grandes problemas con independencia del organigrama. En todo caso, lo relevante serán las personas y la importancia del trabajo en equipo, éste contribuye a aportar puntos de vistas diferentes ante un problema o proyecto. Todo ello ayuda a crear un adecuado ambiente laboral de respeto y motivación hacia el trabajo creativo.

### Supervisar las operaciones y su ejecución

Una adecuada planificación y gestión debe aportar flexibilidad para reaccionar ante problemas y detectar oportunidades y ventajas competitivas potenciales. Deben asumirse compromisos que permitan conseguir los resultados planteados. Para ello es necesario estar alerta a las acciones de la competencia y utilizar las adecuadas fuentes de información.

# Plan de empresa







## PLAN DE EMPRESA

### ¿Qué es un plan de empresa?

El plan de empresa, también llamado plan de negocio o business plan es un documento que identifica, analiza y describe una oportunidad de negocio. Para ello, este documento presenta las bases de la creación y del desarrollo del proyecto empresarial. El plan de empresa está compuesto por distintos planes que analizan la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, marcando una serie de objetivos y los medios propuestos para alcanzarlos.

### ¿Para qué sirve un plan de empresa?

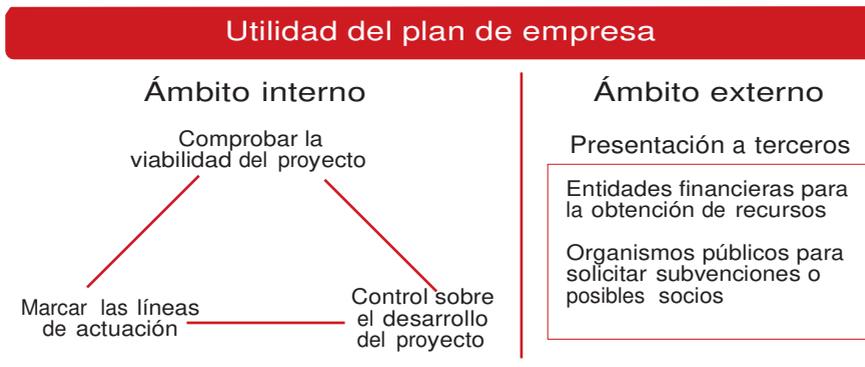
El plan de empresa nos resultará de gran utilidad, tanto en el ámbito interno de nuestro negocio, como en el ámbito externo. Desde el punto de vista interno, el plan de empresa nos va a permitir:

- Comprobar la viabilidad del proyecto: elaborar el plan nos hará plantearnos muchas cuestiones que debemos resolver, relacionadas con su viabilidad económica, financiera, técnica, etc. Gracias a esto, se detectarán posibles puntos olvidados originalmente o que habiendo sido tenidos en cuenta, no habían sido resueltos correctamente.
- Marcar las líneas de acción oportunas: redactar las distintas partes del plan de empresa nos conducirá a definir nuestros objetivos y las diferentes estrategias que nos van a ayudar a alcanzarlos. Estas estrategias son programas generales de acción y de asignación de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. De esta forma, el plan de empresa contemplará cursos de acción específicos que permitirán guiar la actividad de nuestro negocio.



- Ejercer un control sobre el proyecto: una vez puesto en marcha nuestro proyecto, el plan nos servirá para controlar que el mismo se va desarrollando de acuerdo a lo previsto. Para ello, se comparará la situación prevista en el plan de empresa y la situación real del negocio, en diferentes momentos. En el caso de que aparezcan desviaciones entre la situación actual y la planificada, se intentará detectar de dónde y por qué surgen estas desviaciones, llevándose a cabo las acciones correctoras necesarias cuando se estime oportuno.

En el ámbito externo, un buen plan de empresa se convierte en una presentación completa y detallada de nuestro proyecto, para posibles terceros interesados. En este sentido, esta presentación cobra mayor importancia cuando acudimos a las entidades financieras, organismos públicos, posibles socios, etc. para obtener recursos, subvenciones, financiación, etc. Para ello, el plan de empresa ha de apoyarse en datos objetivos con el fin de proporcionar una opinión realista y positiva sobre la situación actual, los objetivos y las posibilidades de éxito del proyecto.





¿Qué características debe tener un buen plan de empresa?

Para que el plan de empresa sea adecuado, debe presentar una serie de características que se deben tener en cuenta durante su elaboración. El plan de empresa debe redactarse de forma clara y sencilla, pudiendo ser analizado y comprendido por cualquier persona ajena a la organización. Debe llevarse a cabo desde una perspectiva actual, realista y coherente, teniendo en cuenta el entorno actual que nos rodea, el mercado, los competidores, etc. y nuestra posición, recursos, futuros clientes, etc. las previsiones que se realicen deben ser realistas y coherentes con estas circunstancias externas e internas. Previsiones demasiado optimistas, atemporales o incoherentes con nuestras posibilidades nos pueden conducir a un fracaso futuro. Por último, el plan de empresa debe ser completo, es decir debe incluir todas y cada una de las áreas de actividad de la organización. Para ello, en el próximo apartado se recoge una estructura básica que analiza las diferentes actividades que, en general, se llevan a cabo en todas las organizaciones.

¿Qué estructura debe tener un plan de empresa?

Para garantizar que el plan de empresa esté completo y que no olvide ninguna de las actividades del negocio, proponemos la siguiente estructura:

- Descripción general
- Los promotores del proyecto
- La idea de negocio
- El producto – servicio
- Análisis de mercado y estrategia
- El plan de producción
- El plan de marketing
- El plan organizativo y de recursos humanos
- El plan económico - financiero

Estos apartados son analizados, a continuación, en mayor profundidad.



### Descripción general

La primera parte del plan de empresa es una descripción general del mismo. Esta descripción es de suma importancia ya que es lo primero que leen los posibles socios, inversores, financiadores... y lo que condicionará el resto de la lectura del plan. Por esta razón, merece la pena hacer un esfuerzo para garantizar que sea completo y claro, incluso acudiendo a personas ajenas de confianza que lo lean y lo critiquen, pudiendo aportarnos su opinión para incorporar buenas sugerencias. Esta parte, al ser un resumen de todo el contenido del plan, se elaborará en último lugar, procurando que su extensión no sobrepase las 500 ó 600 palabras.

La descripción general debe incluir:

1. Nombre de la empresa y sector de actividad al que se dedicará.
2. Ámbito de actuación de la empresa: mercado, público objetivo y cómo se ofrecerá nuestro producto/servicio en este mercado.
3. Dimensión del proyecto y recursos necesarios: personal, inversiones, fuentes de financiación y capital aportado por los socios.
4. Principales resultados económico-financieros que se esperan para los primeros años del proyecto.
5. Identificación y descripción de los principales clientes.
6. Identificación y descripción de los principales competidores.
7. Análisis del proyecto: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (DAFO), aportaciones novedosas y factores que garantizarán el éxito.

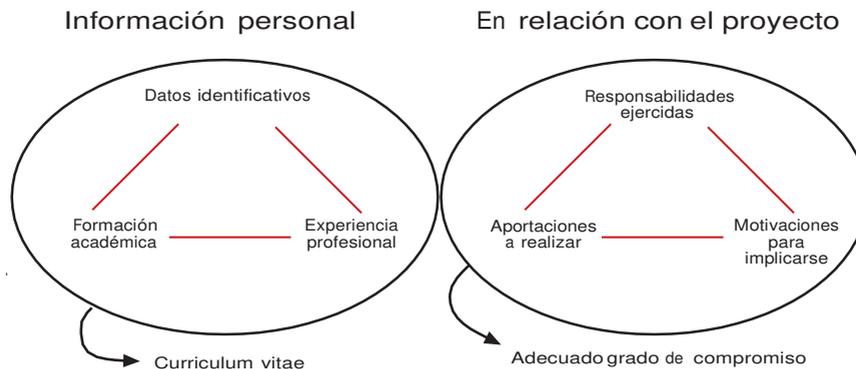


## Los promotores del proyecto

La segunda parte del plan pasa por la identificación de los promotores del proyecto. Para ello, debemos recoger en primer lugar, los datos personales de cada uno de ellos. A continuación, incluiríamos los datos relacionados con la formación académica recibida por los mismos y con la experiencia profesional que hayan tenido hasta el momento. Toda esta información se puede presentar adjuntando los currículum de los promotores, en el caso de que sean personas físicas. Si en lugar de ser personas físicas, se trata de personas jurídicas, también sería necesario presentar toda la información relacionada con la misma: actividad desarrollada, capital social actual, etc.

Por otro lado, para que la presentación de los promotores sea completa, añadiríamos información sobre el papel que cada uno de los mismos va a desempeñar en el proyecto, las aportaciones que realizarán y los motivos que les impulsan a ser parte del proyecto. Una adecuada distribución de responsabilidades que muestre un buen grado de compromiso de los promotores, resultará muy positiva, sobre todo, en las situaciones en las que se presente el plan de empresa a terceros con el objetivo de encontrar financiación (organismos públicos, entidades financieras, socios, etc.). Incluso, esta información también será útil a la hora de contactar con posibles proveedores y clientes de nuestra empresa.

### Información sobre los promotores





## La idea de negocio

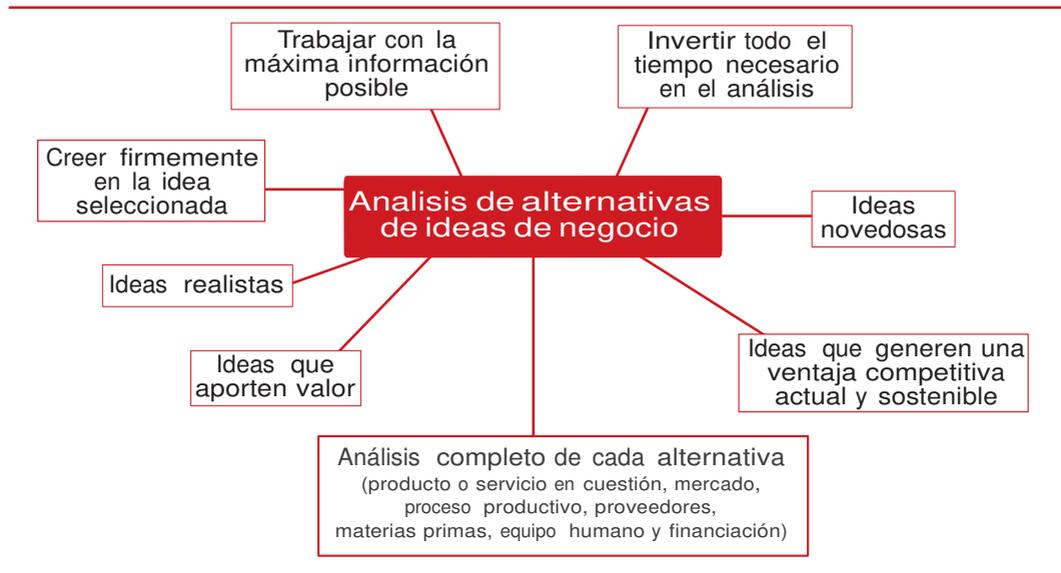
Una vez presentados los promotores del proyecto, nos encontramos con el segundo elemento básico sobre el que se apoya el nacimiento de la actividad empresarial: una buena idea. El éxito del proyecto vendrá marcado por la evolución temporal de ambos elementos.

El origen de la idea de negocio puede encontrarse en distintas fuentes. En primer lugar, podemos partir de nuestra experiencia personal, de nuestro conocimiento sobre un sector (procesos de producción, posibles innovaciones, etc.) o de la observación del entorno, descubriendo posibles necesidades que no se satisfacen correctamente en el mercado, por razones como un precio elevado, lejanía del punto de venta, calidad del bien o servicio inferior a la requerida, variedad, etc. Sin embargo, además de la posibilidad de generar ideas propias para lanzar nuestro negocio, existe la opción de acudir en busca de ideas ya existentes y ponerlas en funcionamiento. Para ello existen revistas especializadas, bolsas de ideas de negocio en internet, estudios de mercado que hayan detectado necesidades, e incluso la posibilidad de optar por poner en funcionamiento alguna franquicia.

### Fuentes posibles de ideas de negocio

PERSONALES	EXTERNAS
Experiencia personal	Estudios de mercado
Formación	Revistas especializadas
Conocimiento del sector	Bolsas de ideas de negocio
Observación del entorno	Franquicias

Obtener una serie de ideas puede no ser excesivamente complicado. Sin embargo, obtener una buena idea, sí lo es. No todas las ideas que en un principio nos puedan parecer exitosas, realmente lo son. Con el fin de tener ciertas garantías a la hora de poner en marcha el proyecto empresarial, es necesario someter las ideas que vayan surgiendo a un análisis exhaustivo. Este análisis previo es de gran importancia ya que lanzar un proyecto basado en una idea que tenga carencias, inconsistencias o que no satisfaga adecuadamente ninguna necesidad, puede traer consecuencias muy negativas. Una vez que ponemos en funcionamiento el proyecto y se realizan las primeras inversiones, contrataciones de personal, compromisos contractuales, etc. la vuelta atrás es realmente difícil, por lo cual este análisis previo es fundamental. Por ello, algunas consideraciones que debemos tener en cuenta a la hora de estudiar nuestra idea podrían ser las siguientes:



En primer lugar, es necesario dedicar un importante esfuerzo a obtener la máxima información posible relacionada con nuestra idea. Puede ocurrir que esta idea ya haya sido pensada por otra persona, la cual puede haber abandonado la misma por la imposibilidad de su desarrollo, o puede haber resuelto dificultades que no hemos tenido en cuenta o que teniéndolas, no sabemos cómo afrontarlas. Lógicamente, esta búsqueda de información conlleva el gasto del tiempo necesario para realizarla. Sin embargo, no debe importarnos demorar la puesta en marcha de nuestro proyecto si aún quedan dudas sin resolver. Antes de poner todo en funcionamiento, debemos procurar eliminar cuantos más riesgos mejor, conocer las variables que puedan influir sobre nuestra actividad y definir nuestras guías de actuación sobre ellas. Algunos aspectos sobre los que buscar información pueden ser productos/servicios similares, variables que puedan influir sobre nuestra idea, sobre su evolución pasada y futura, etc.

En segundo lugar, nuestra idea debe de aportar algo nuevo y valioso al mercado, alguna razón por la cual los consumidores deban acudir a nosotros y no a la competencia. Encontrar algún hueco vacío en el mercado parece complicado, sin embargo, existen. El hecho de poseer una ventaja competitiva nos puede llevar al éxito, ya que si encontramos una forma mejor de desarrollar nuestro negocio, acabaremos desplazando a aquellos que lo realizaban con algún aspecto mejorable. Por otro lado, la ventaja que poseemos debe ser actual, es decir, que desde el momento presente podamos explotarla y no quedar a expensas de comportamientos futuros estimados, que puedan darse o no.



Además, en la medida de lo posible, deberíamos intentar que nuestra ventaja sea sostenible, es decir, que se pueda mantener durante el máximo tiempo posible, aunque esto es realmente complicado. Para ello, es bueno basar nuestra ventaja en aspectos diferencia- dores que no puedan ser rápidamente imitados por la competencia o por la evolución del mercado.

En tercer lugar, nuestra idea se va a enfrentar con seguridad a numerosas dificultades. Por ello, es fundamental que goce de toda la credibilidad posible, para así poder poner toda nuestra confianza en el proyecto. Por otro lado, uno de los grandes obstáculos que nos podemos encontrar a la hora de analizar nuestra idea es la pérdida de objetividad al realizar este proceso. Puede ocurrir que al haber sido los padres de la idea de negocio nuestro análisis sea algo subjetivo, pasando por alto posibles defectos o restándole la importancia verdadera que tendrían. Es fundamental abstraerse de la unión que tenemos con la idea que hemos generado y observarla de forma realista, hasta tener una imagen lo más real posible de la misma. De hecho, para nuestro negocio podría resultar mejor pecar de cierta sensibilidad negativa hacia al proyecto que a la inversa, ya que en este caso las pre- visiones podrían quedar lejos de la realidad.

Por último, el análisis de la idea seleccionada debe ser completo, incluyendo no sólo el producto o servicio en cuestión, sino también el mercado, el proceso productivo (incluye proveedores y materias primas), el equipo humano y la financiación.



### El producto-servicio

Una vez seleccionada la idea de negocio, se debe llevar a cabo una descripción detallada del producto/s o servicio/s que nuestra empresa va a ofrecer a la sociedad. En el caso de un único producto/servicio trabajaríamos directamente con él, pero si ofertáramos más de uno, resultaría más sencillo trabajar con familias de productos o servicios. La información que se debe ofrecer sobre cada uno de ellos sería:

- Denominación del producto/servicio (propia o procedente del mercado)
- Definición: Cómo es el producto o cómo se presta el servicio, sus características, utilidades, ciclo de vida en el que se encuentra, etc.
- Necesidades que satisface y público objetivo.
- Características que lo diferencian de la competencia: precio, calidad, entrega, flexibilidad, medio ambiente, innovación, servicios añadidos (garantías, trato al cliente, servicio postventa, etc.). Esta comparación del producto/servicio frente a los competidores, someterá a nuestros productos/servicios a un fuerte análisis para ver si están preparados o no para competir en el mercado. En relación con esto, algunas posibles fuentes de diferenciación podrían ser las siguientes:





## Análisis del mercado y estrategia

En la puesta en práctica de cualquier idea empresarial, el emprendedor se plantea espontáneamente cuáles son los agentes que ya funcionan en su sector de actividad y cuáles son los rasgos que le caracterizan. Aprendiendo las reglas del juego de este sector, el emprendedor logrará abrir un hueco para su proyecto de negocio.

Los distintos aspectos del sector empresarial deben ser estudiados separadamente, aplicando un sentido crítico que nos permita detectar las futuras influencias que los distintos agentes ejercerán sobre nuestra empresa. Para ello, detallamos distintos tipos de análisis que se deben emprender con objeto de evaluar las circunstancias del entorno y la posición de nuestra empresa frente a éstas. Del análisis del entorno, se obtiene una aproximación de las distintas oportunidades y amenazas del mercado, a las que debe responder la empresa.

Existen distintas fuentes de información a las que el empresario puede acudir para obtener un acercamiento a los condicionantes de su entorno empresarial, como son las que se detallan a continuación:

- Estadísticas nacionales y autonómicas:

[www.ine.es](http://www.ine.es) [www.mineco.es](http://www.mineco.es) [www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda](http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda)

- Memorias de empresas competidoras:

[www.registradores.org](http://www.registradores.org)

- Periódicos y prensa especializada.

- Boletines oficiales:

[www.boe.es](http://www.boe.es)  
[www.andaluciajunta.es/BOJA](http://www.andaluciajunta.es/BOJA)

- Entrevistas con profesionales que trabajen en el sector.

- Entrevistas con clientes potenciales.

Debemos tener en cuenta que, existen entornos empresariales con una fuerte influencia sobre la empresa, de manera que sus directivos ven muy limitada la libertad de actuación, debiendo responder continuamente a las fuerzas de este entorno. Por ello, detallamos los factores del entorno sobre los que el emprendedor se debe mantener alerta.



## Evaluación del entorno de la empresa

### *Análisis del entorno general (Análisis PEST)*

Comprende el estudio del ambiente político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico donde la empresa se encuentra inmersa. El objetivo principal de este análisis es señalar los distintos factores que afectan a todas las empresas de nuestro sector y conocer la evolución de éstos para los próximos años, teniendo en cuenta el ámbito geográfico a que nos dirigimos, ya sea local, regional o global.

A continuación, destacamos un conjunto de factores generales que deben ser tenidos en cuenta, a la hora de crear una empresa.

#### **Factores político-legales**

Legislación laboral, fiscal vigente y medioambiental

Tendencias políticas actuales que influyan en nuestro sector

Normativa local para la actividad de nuestra empresa

Subvenciones concedidas por organismos locales, regionales y nacionales

#### **Factores económicos**

Nivel de actividad económica y su evolución

Renta media de la población

Nivel de precios del área

Crecimiento económico potencial del área

#### **Factores sociales**

Edad media de la población

Nivel educativo de la población

Estilo de vida

Particularidades de la subcultura local

Gustos y preferencias de los consumidores

#### **Factores tecnológicos**

Avances tecnológicos utilizados en el área

Dominio de la población sobre las nuevas tecnologías

Inversión en tecnología de las diferentes entidades locales, regionales o nacionales



En la siguiente tabla, el empresario puede resumir los factores del entorno general que considera más importantes, resaltando a su vez, el nivel de influencia que ejercerían sobre la futura empresa:

Variables del entorno general	Descripción	Influencia		
		alta	media	baja

## Análisis del entorno específico

Una vez definido el conjunto de factores genéricos, que son igualmente influyentes para las empresas situadas en un entorno geográfico, detallamos los agentes específicos de cada sector, que condicionan el comportamiento de las empresas que se dedican a una actividad común, es decir, el mercado donde se encuadra nuestra empresa.

Estos agentes del entorno específico se detallan a continuación. Si responde afirmativamente a la mayoría de las preguntas que se le formulan, deberá tener en cuenta que el agente en cuestión goza de poder, y por tanto, su empresa verá limitado su margen de libertad a la hora de decidir sobre los temas relacionados con este agente.

### Competidores actuales ¿existe alto grado de rivalidad?

¿El crecimiento anual de la demanda es bajo o se encuentra estancado?

¿Existe un elevado número de competidores y tienen empresas con tamaños muy similares?

¿El producto/servicio ofrecido por cada competidor es muy similar al del resto de competidores?

¿La creación de su empresa ha requerido un importante desembolso para la adquisición de instalaciones físicas y tecnológicas?

### Competidores potenciales ¿existe riesgo de entrada de nuevos competidores?

¿Es difícil disfrutar de ventajas en costes cuando el volumen de producción es alto?

¿Para crear una empresa de la actividad en cuestión se requieren muchos recursos?

¿Los productos que ofrecen las empresas actuales son muy similares entre sí?



## Proveedores ¿tienen poder de negociación?

¿El número de proveedores es muy reducido?

¿El uso de los productos del proveedor requiere cambiar las instalaciones de su empresa?

¿Existen barreras de entrada o dificultades para acceder al mercado?

¿El producto que le suministran los proveedores es básico para su producto o servicio?

¿Los proveedores pueden comenzar a realizar su producto o servicio con pocas dificultades, pueden integrarse verticalmente?

## Clientes ¿tienen poder de negociación?

¿El número de clientes es muy reducido?, ¿cual es su cuota de mercado?

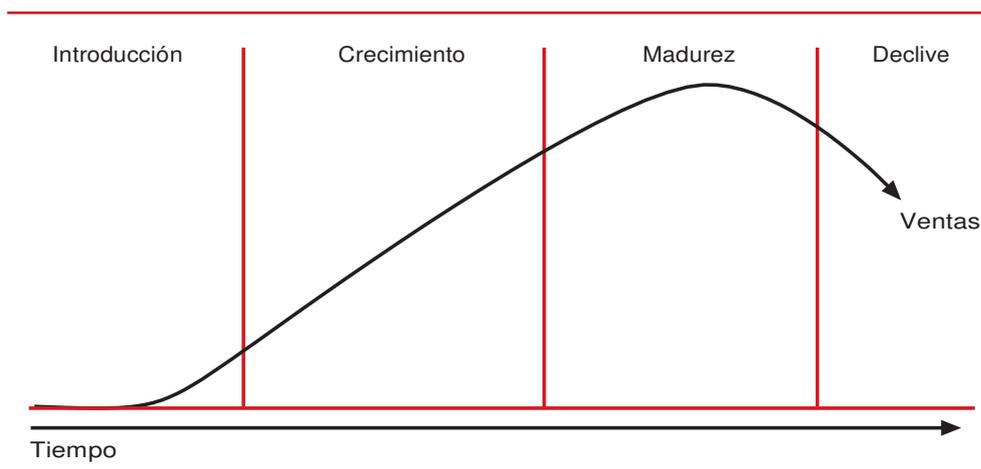
¿Su cliente puede cambiar de proveedores sin incurrir en costes adicionales?

¿Su producto o servicio disfruta de pocos atributos que le diferencien de los competidores?

¿Los clientes pueden comenzar a realizar su producto o servicio con pocas dificultades?

## Análisis del ciclo de vida del producto

Además del análisis del entorno general y específico, conviene que el emprendedor realice un estudio de la etapa del ciclo de vida del producto donde se encuentra el producto o servicio objetivo. A continuación se expresa un gráfico con las distintas etapas por las que puede atravesar el producto.





Si su producto se encuentra en una fase de introducción, deberá tener en cuenta que:

- Se trata de un producto poco conocido y por tanto, deberá acometer importantes campañas de publicidad.
- El crecimiento de la demanda no es tan alto como puede llegar a ser.
- Existen pocos competidores que ofrezcan el mismo producto.

Si por el contrario, su producto se encuentra en una fase de crecimiento, los condicionantes básicos serán:

- La afluencia de nuevos competidores.
- Elevado crecimiento de la demanda.
- Se ofrecen productos poco diferenciados.

Cuando el producto se encuentra en una etapa de consolidación o una etapa de madurez:

- El crecimiento de la demanda es estable o disminuye.
- La rivalidad entre competidores empieza a aumentar.
- Los productos se encuentran muy diferenciados a través de imagen de marca y/o calidad.

Por último, si su producto se encuentra en una fase de declive, deberá tener en cuenta que:

- La demanda puede comenzar a disminuir.
- Su producto se encuentra en desuso u obsoleto.
- Algunos competidores salen del sector por escasa rentabilidad o pérdidas.
- Debe detectar cuáles son sus clientes y prestar un servicio personalizado.

Es importante delimitar en qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto o servicio que se va a ofrecer, para así determinar el conjunto de estrategias adecuadas para nuestra actividad.

Evaluación de los factores internos de la empresa: puntos fuertes y puntos débiles

Esta prueba consiste en realizar un análisis interno de la empresa en cuestión, tratándose de evaluar un conjunto de fortalezas y debilidades que la diferencian de sus competidores, y que deberán tenerse presentes a la hora de formular una estrategia. Deben identificarse un conjunto de factores claves de éxito en el sector y evaluar la posición de la empresa en estos factores. El emprendedor debe promover un análisis crítico de la perspectiva interna de su futura empresa, intentando identificar tanto los puntos fuertes, como los posibles obstáculos que le impedirán lograr sus objetivos.



En el caso de la creación de una empresa, el análisis interno se centrará en el estudio de las capacidades personales del equipo promotor o fundador, así como en las primeras decisiones acerca de la empresa.

A continuación, detallamos un conjunto de factores que pueden ser claves para el éxito de una empresa, desde un punto de vista general.

Factores claves del análisis interno	Fortaleza	Nivel medio	Debilidad
Capacidades personales de los promotores - Inteligencia - Habilidades directivas - Entusiasmo - Experiencia			
Capacidades técnicas - Conocimientos del sector - Conocimientos del sistema técnico - Habilidades comerciales			
Capacidades financieras - Disponibilidad de fondos propios - Reputación personal - Vinculaciones financieras			
Capacidades del futuro equipo de personal			
Localización de la futura empresa			
Tecnología a adquirir			



## Matriz DAFO

La matriz DAFO se concreta en un resumen del análisis externo e interno que se ha desarrollado en etapas anteriores. Su nombre responde al acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Como resultado final, supone un diagnóstico de la posición competitiva de una empresa en su sector, y sirve para guiar a la empresa en la elección de la estrategia más adecuada:

- a) Debilidades: Puntos débiles o características del proyecto de empresa que supondrán un obstáculo en el logro de los objetivos.
- b) Fortalezas: Puntos fuertes o ventajas del proyecto de empresa que facilitarán el logro de los objetivos.
- c) Amenazas: Posibles sucesos que ocurrirán en el entorno que pueden condicionar negativamente la evolución de la futura empresa.
- d) Oportunidades: Posibles sucesos que ocurrirán en el entorno que pueden ser aprovechados positivamente por la futura empresa.

La valoración conjunta de los factores más influyentes, conlleva una posición en la matriz DAFO, que supondrá la idoneidad de unas estrategias con respecto a otras. Las estrategias adecuadas deben encargarse de:

- Aprovechar las oportunidades
- Desarrollar las fortalezas
- Afrontar las amenazas
- Minimizar el efecto de las debilidades

		Análisis Interno	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	Situación favorable: <b>Estrategias ofensivas</b>	Situación incierta: <b>Estrategias de orientación</b>
	AMENAZAS	Situación incierta: <b>Estrategias defensivas</b>	Situación desfavorable: <b>Estrategias de supervivencia</b>



## Objetivos

Una vez realizados los análisis oportunos que nos permitan tener una imagen adecuada del sector, del mercado y de nuestra organización, se debe comenzar con el diseño de las estrategias que se pretenden desarrollar en nuestra empresa. Sin embargo, previo a este paso, es importante tener claros los objetivos que deben de guiar todo el proceso de diseño estratégico. Por este motivo, debemos tener clara la misión o propósito de nuestra organización, es decir, su tarea o función fundamental en la sociedad. Esta misión se concretará en una serie de objetivos coherentes con la misión, realistas, cuantificables y con un plazo de consecución claro. Los objetivos marcados para alcanzar la misión pueden estar asociados a la cuota de mercado, al beneficio, a la rentabilidad o al crecimiento, entre otros. Con esta misión y sus objetivos correspondientes marcados, pasaremos al diseño de las estrategias de la organización.

### La elección estratégica: estrategias genéricas

Todos los pasos anteriores cumplen un objetivo de estudio y análisis de la situación externa e interna de la empresa, pero debemos tener en cuenta que es un proceso intermedio, dado que sus resultados se utilizarán para ayudar a elegir la estrategia más idónea de acuerdo con las circunstancias encontradas.

A continuación detallamos dos estrategias genéricas, que pueden guiar en la elección de una estrategia a medida, de acuerdo con los resultados que arroja el análisis estratégico.

#### Estrategia de liderazgo en costes

- Supone disfrutar de costes inferiores al resto de competidores.
- Conlleva obtener una mayor cifra de ventas, debido a un menor precio.
- Se deriva de la existencia de economías de escala, experiencia acumulada, localización, tecnología utilizada, etc.

#### Estrategia de liderazgo en diferenciación

- Supone disfrutar de ventajas relativas en el producto, que conllevan que sea percibido como "el mejor".
- Conlleva obtener una mayor cifra de ventas, debido a un mayor precio.
- Se deriva de la mejora de los atributos del producto como calidad, servicio al cliente, imagen de marca, etc.

De acuerdo con el resultado que arroja el análisis estratégico y nuestra posición en la matriz DAFO, podremos definir cual es la estrategia mas idónea desde nuestra posición competitiva. Puede ser que la solución no se encuentre en alguno de los dos extremos, con lo que convendría adoptar una solución intermedia, a medida de las exigencias del entorno y la empresa.



### Otras estrategias

Las estrategias genéricas mencionadas no son las únicas que pueden ponerse en marcha en las organizaciones. De esta forma, existen otras estrategias que pueden utilizarse durante el desarrollo de la organización. Por ejemplo, los directivos pueden perseguir el crecimiento de la organización mediante inversiones en la propia empresa (crecimiento interno), mediante la adquisición de otras organizaciones, fusiones o absorciones (crecimiento externo), o mediante alianzas estratégicas, como franquicias o subcontratas.

Por otro lado, las organizaciones pueden optar por diversificarse, combinando nuevos productos y mercados. Las estrategias de integración vertical permiten crecer a la organización, mediante la extensión de gama de actividades, manteniendo sus productos o servicios. De esta forma, la organización puede pasar a ocupar posiciones de distribución (integración hacia delante) o de proveedor (integración hacia atrás).

Por último, cada una de las funciones organizativas también debe tener su estrategia correspondiente, surgiendo así estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, de financiación, etc.



## Plan de producción

El plan de producción o de operaciones recoge todos los aspectos técnicos y organizativos referidos a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios recogidos en el plan de empresa. Para que el plan de producción esté elaborado al completo, presentamos los siguientes bloques que lo componen.

### Identificación y descripción del producto/servicio que se pretende ofrecer

En la sección el producto/servicio realizamos una descripción detallada del producto/servicio propio de nuestro negocio. En este primer bloque, esa información vuelve a ser necesaria, ya que los puntos siguientes analizarán tecnologías, infraestructuras, materias primas, etc. basadas en estos producto/s o servicio/s y sus componentes.

En este apartado, puede resultar muy útil establecer una diferenciación entre los grupos de clientes a los que nos vamos a dirigir, las necesidades de los mismos que se pretenden satisfacer y la tecnología a emplear en cada caso. Esta última, se describirá con más detalle a continuación. Así, podríamos establecer una conexión en cada caso:

---

CLIENTE----->NECESIDAD QUE SATISFACER----->TECNOLOGIA UTILIZADA

---

### Política de aprovisionamiento

En segundo lugar, debemos señalar la política que pretende seguir la empresa en referencia a las materias primas, componentes, productos y demás compras necesarias para poner en marcha todo el proceso. De acuerdo con esto, correspondería en este apartado hacer un análisis de los posibles proveedores de la empresa (identificación, número, localización, sistemas de cobro y pago, tipos de productos que ofrece, medio de transporte, plazos de entrega, tamaño de pedidos, posibles descuentos, servicio postventa, cuándo y como se realizarán las compras).



### Procesos de producción y tecnologías empleadas

En este apartado tratamos de describir todo el proceso de elaboración de nuestro producto o de prestación de nuestro servicio. Para ello, debemos identificar:

**a.- Recursos materiales necesarios para el proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio.** En este apartado recogemos una breve descripción de los mismos, incluyendo sus características, precio, amortización, capacidad total, grado de utilización, fecha de adquisición, etc. De esta forma, se incluirán:

- Materias primas o componentes.
- Materiales y herramientas necesarias.
- Equipo productivo utilizado: características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos.
- Locales e instalaciones: posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento, diseño de la planta y coste estimado de las instalaciones.
- Elementos de transporte.
- Elementos informáticos.
- Etc.

**b.- Recursos humanos.** En este apartado, se incluye una breve descripción de las necesidades de mano de obra, en términos cuantitativos y cualitativos (formación y perfil). Además, se deben describir las funciones que se van a realizar y cuál será la organización interna existente. Completarían estos dos apartados anteriores, detalles como la localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de mano de obra cualificada, coste de la misma, incentivos a la ubicación, normativa medioambiental, proximidad a las materias primas, accesibilidad de las instalaciones, etc.

**c.- Procesos.** Identificación y descripción de cómo se irá desarrollando el proceso de producción o de prestación de servicio, dividiéndolo en etapas.

En el caso de que la actividad esté basada en el desarrollo, producción y comercialización de un producto debemos prestar atención a dos fases: el desarrollo y la producción. De esta forma, se debe comenzar considerando la duración de los trabajos de investigación y desarrollo que llevan a configurar totalmente el producto y las necesidades de inversión en equipo humano y de laboratorio, muestras, prototipos, etc., necesarios para desarrollar el producto final. Por lo tanto, se describirán aspectos como la asignación de funciones en el proceso de desarrollo, los riesgos y dificultades inherentes al proceso, posibilidad de mejoras a corto y medio plazo del producto o en desarrollo de nuevos productos sinérgicos, los costes del proceso y los derechos de propiedad derivados del producto.



Si la actividad se basa en la prestación de un servicio, al no existir proceso productivo como tal, se hablará de descripción técnica limitándose a realizar una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que incurrimos a la hora de prestar el servicio concreto.

Para ambos casos, existe una posibilidad que en determinadas circunstancias puede resultar ventajosa: la subcontratación. De esta forma podemos subcontratar parte o toda la producción de nuestros bienes, dedicándonos nosotros exclusivamente a la comercialización. Esta posibilidad puede resultar muy beneficiosa para pequeñas empresas que se encuentran en su fase inicial y que no pueden acometer una fuerte inversión en equipos productivos.

d.- Control. Entre las tareas que se deben realizar en los procesos de producción y prestación de servicios, no debemos olvidar la de supervisión y control del desarrollo de la actividad. Los sistemas de control se han convertido en una pieza fundamental del subsistema productivo de la organización. En relación con esto, el control de costes y el control de la calidad suponen dos pilares sobre los que apoyarse para garantizar el buen desempeño organizativo. Por ello, en este apartado se debe explicar qué política va a adoptar la empresa en términos de control de los procesos productivos.

### Almacenamiento y distribución

Es necesario especificar la política de almacenamiento que se va a usar, es decir cómo se van a gestionar los inventarios existentes (quién hará los pedidos, dónde, tiempo de almacenaje, etc.). Además, se señalarán los sistemas de entrega y reparto.

### Servicio Post-venta

En el caso de que la organización ofrezca algún servicio post-venta complementario, se debería incluir en este apartado. Este tipo de servicios, permiten crear un valor añadido al producto o servicio, que en ocasiones, permite diferenciarlo de los competidores.

El plan de producción puede finalizar con el cálculo de los costes de las partidas anteriormente reflejadas, especialmente las relativas al inmovilizado y a los gastos de explotación, que se estudiarán más adelante. Este análisis nos servirá para calcular la cantidad de ingresos a partir de la cual se comienza a generar beneficios en la empresa. A dicho volumen de ventas se le conoce como punto muerto o umbral de rentabilidad.



## Plan de marketing

La función del marketing en el proceso de planificación estratégica consiste en investigar el mercado para aprovechar las oportunidades detectadas. Su objetivo es explicar el posicionamiento que persigue la empresa para obtener sus ventas.

### Descripción del Mercado y Previsión de ventas

Debe realizarse una descripción del mercado objetivo, así como de los diferentes segmentos detectados en el mismo. Es posible que esta descripción esté convenientemente realizada en el análisis externo, fruto del análisis DAFO realizado.

La previsión de ventas consiste en la estimación racional del volumen de ventas para un periodo de tiempo concreto, por lo que resulta evidente que afecta a todas las áreas de la empresa, como producción, personal, finanzas y, por supuesto, marketing.

Las técnicas de previsión de ventas se pueden agrupar en dos: técnicas matemáticas y técnicas opináticas.

### Técnicas matemáticas

Estiman las ventas futuras según información de ventas pasadas e intentan determinar si la evolución de las ventas depende de alguna variable independiente o sigue una pauta determinada. Sin embargo, estas técnicas no tienen en cuenta las acciones de marketing, como sería una promoción de ventas, una campaña publicitaria o una decisión sobre el precio del producto. Tampoco tienen en cuenta factores cualitativos, como cambios en el comportamiento del consumidor.

### Técnicas opináticas

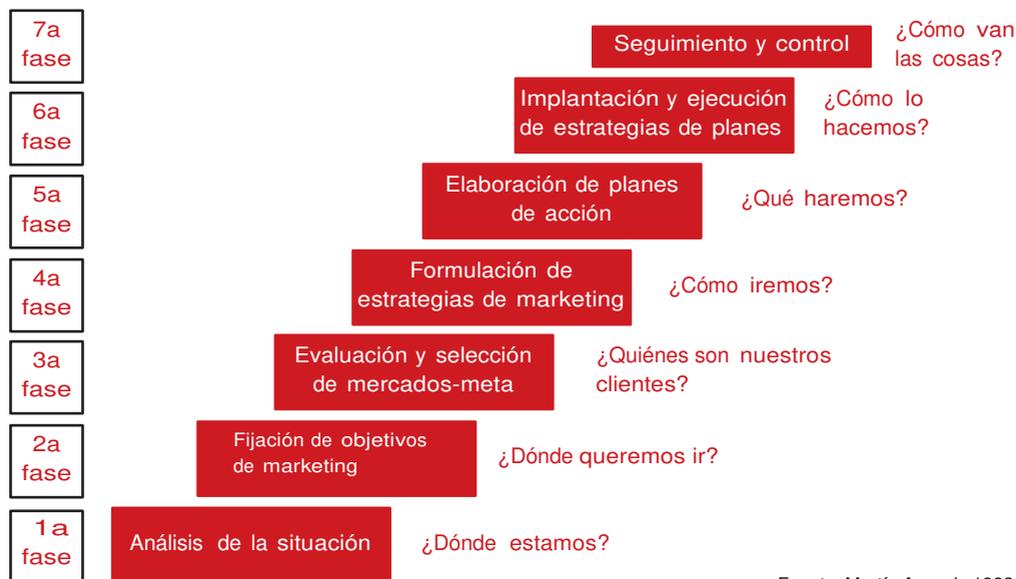
Estas técnicas no se basan tanto en las ventas pasadas, sino que tienen en cuenta las intenciones de compra futuras de los consumidores. Esta información se puede obtener principalmente de expertos (por ejemplo Método Delphi), de los vendedores (debido a su contacto permanente con el mercado y con el cliente) y de los propios consumidores (por ej. mediante sondeos o experimentación).

La planificación estratégica realizada por la empresa se traduce en la elaboración de un plan general de marketing a largo, medio y corto plazo. Éste es un documento que recoge los objetivos, estrategias relativas al programa de marketing-mix, que permitirá el cumplimiento de la estrategia de la empresa a nivel corporativo. Las decisiones que se deben tomar se refieren a la elección del marketing-mix (estrategias de producto, precio, distribución y comunicación).

---



## EL PROCESO DE PLANIFICACION DE MARKETING



Fuente: Martín Armario 1993:99

### Estrategia de producto

El producto/servicio, la marca y el envase son los elementos más importantes del marketing-mix.

Ellos hacen realidad el posicionamiento elegido. Existen tres estrategias al respecto:

- Reforzar el posicionamiento de la empresa
- Buscar acomodo en una posición del mercado que aún no esté ocupada
- Reposicionarse hacia una posición del mercado que ya está ocupada

La empresa debe optar entre cuatro tipologías de posicionamiento:

- Posicionamiento respecto a los competidores
- Posicionamiento basado en las características del producto
- Posicionamiento basado en los beneficios del producto
- Posicionamiento basado en una categoría de producto

Según el enfoque de la demanda, el producto:

- Debe aportar beneficios y utilidades al consumidor
- Ha de decidirse el segmento/s al que nos dirigimos
- Todo esto hace necesario conocer las necesidades del cliente



Es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y la ventaja diferencial que posee nuestro producto.

Otro aspecto importante es el relativo a las innovaciones técnicas. Quien preste atención a los cambios en los deseos y necesidades del consumidor y les haga frente conseguirá una ventaja competitiva en el mercado. Pueden distinguirse cuatro tipos diferentes de innovación:

- 1) nuevos usos para productos viejos
- 2) mejoras del producto
- 3) extensión de una línea de productos
- 4) nuevos productos

Debe analizarse el coste del producto. Desarrollo de una marca:

- Establecer los objetivos de la marca
- Establecer el Plan de Marca
- Establecer una lista de propiedades para la marca
- Selección del nombre

Desarrollo de un envase. Funciones y factores a considerar:

- Dar a conocer el producto en el punto de venta
- Comunicar características del producto y su posicionamiento
- Generar un impulso de compra
- Proporcionar protección para el producto
- Proporcionar un fácil uso del producto
- Facilitar la gestión de stock
- Comunicar ofertas promocionales
- Tener un tamaño, forma, color y diseño convenientes

---

## ESTRATEGIAS DE PRECIO

Como instrumento de marketing:

- Puede ser modificado a corto plazo
- Genera ingresos para la empresa
- Tiene repercusiones psicológicas para el consumidor
- A veces el precio es el único referente
- Se considera un instrumento competitivo muy poderoso

Etapas en la fijación de los precios:





Elegido el método de fijación de precios, se podrá determinar un precio bajo, alto o en paridad respecto a la competencia. También se pueden determinar precios diferentes según zonas geográficas y precios variables en función del tiempo.

### Estrategia de distribución

El éxito de la empresa dependerá del grado de adecuación del canal de distribución a las demandas de los consumidores.

La distribución es una variable estratégica imprescindible para la venta del producto y sus funciones influyen en el precio de venta final y en la imagen de la empresa.

El diseño del canal de distribución debe dar respuesta a tres cuestiones clave:

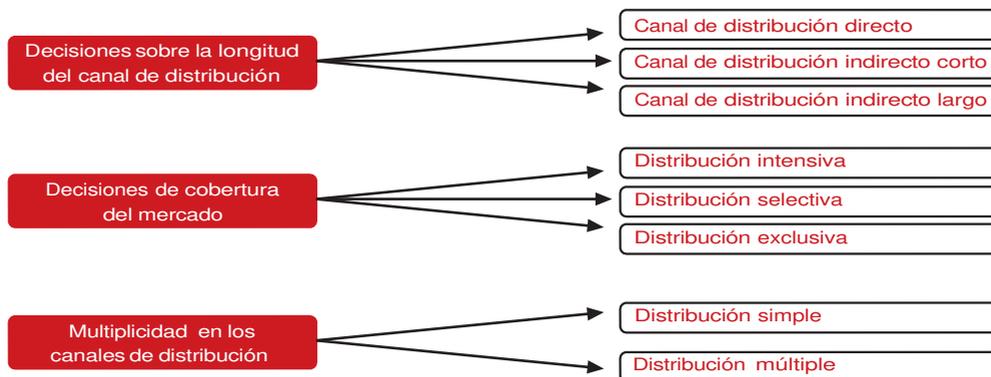
1. ¿Qué servicios valora y demanda el cliente?. Objetivos del canal
2. ¿Qué funciones deberán realizarse para ofrecer estos servicios?
3. ¿Qué intermediarios realizarán las distintas funciones?

### Objetivos específicos del canal de distribución

- Cobertura del mercado objetivo
- Coherencia y control con las demás variables de marketing
- Minimización del coste de la distribución

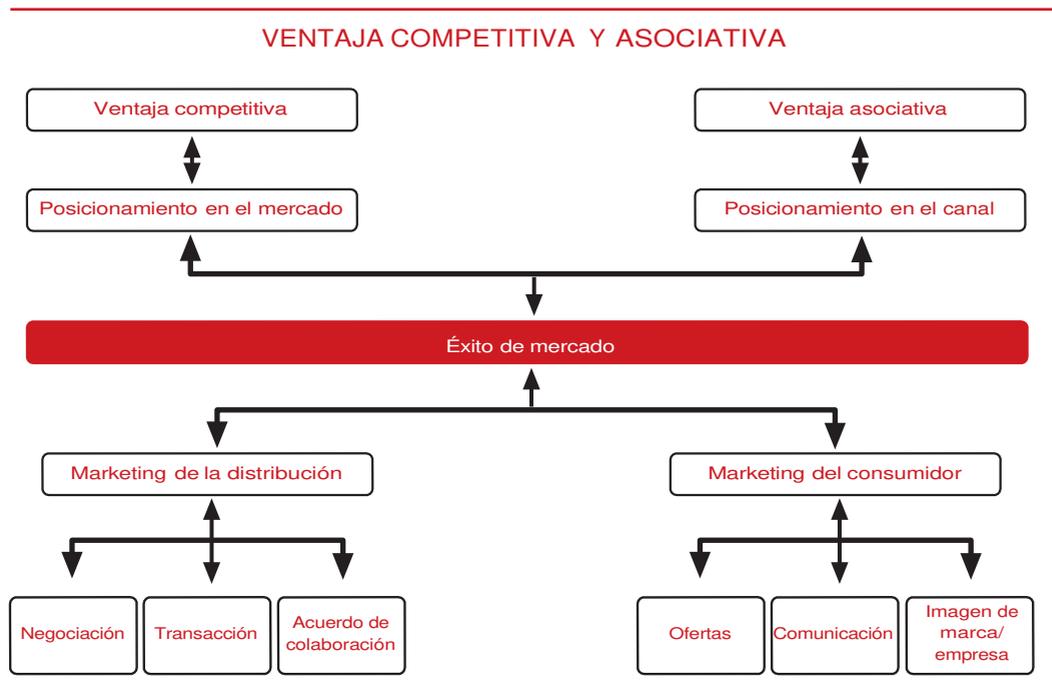
---

### ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA EL DISEÑO DE UN CANAL DE DISTRIBUCION





Una adecuada estrategia de distribución le permitirá a la empresa obtener no sólo una ventaja competitiva en el mercado, sino también una ventaja asociativa, imprescindible para tener actualmente éxito en el mercado.



## Estrategia de comunicación

Una adecuada estrategia de comunicación permite:

- Creación de identidad corporativa
- Imagen de marca
- Planificación de medios
- Diferenciación con la competencia



Los instrumentos que utiliza son:

- Campañas publicitarias. Comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación. El anuncio debe 1º) llamar la atención logrando que el cliente conozca el producto, 2º) que el cliente tenga una actitud positiva hacia el producto, 3º) el anuncio debe incitar a la acción y provocar la compra del producto.
- Campañas promocionales. Efectivo a corto plazo. La clave consiste en establecer primero los objetivos y las estrategias de promoción para después desarrollar ideas innovadoras adecuadas al mercado.
- Relaciones públicas
- Publicaciones (folletos)
- Ferias
- Otras técnicas de comunicación

### Organización comercial

La implantación de las estrategias de marketing exige gran cantidad de actividades e implican a numerosas personas. Esto exige la coordinación de tareas, recursos y responsabilidades.

Una adecuada organización comercial debe permitir:

- Definir quien debe realizar las diferentes actividades de marketing
- Determinar las relaciones formales y responsabilidades entre las personas implicadas

La organización comercial se puede hacer según:

- Funciones (Organización funcional)
- Áreas geográficas (Organización territorial)
- Productos (Organización por productos)
- Consumidores (Organización por mercados)

### Presupuesto comercial

El presupuesto comercial determina el nivel de esfuerzo y recursos necesarios para poner en marcha la estrategia. Dependerá de la respuesta del mercado ante las acciones:

- Valoración de las cifras totales presupuestadas para el año
- Desglose del presupuesto anual para poder realizar un estricto seguimiento
- Se dotará de los recursos para poder llevar a cabo el Plan de Marketing



### Plan organizativo y de recursos humanos

La complejidad del Plan de Recursos Humanos, dependerá tanto del tamaño inicial de la estructura empresarial, como de su grado de especialización (requisitos técnicos que requiere el desarrollo del proyecto). Debe tenerse en cuenta que las pymes y micropymes suelen funcionar basándose en esquemas informales e intuitivos y ello no debe significar 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 planes de empresa se intenta dar una impresión de seriedad, acompañando este apartado del Plan de Negocio con elaborados organigramas y descripciones de puestos, cuando lo realmente cierto es que muchas pymes exigen procesos diferenciados pero puestos bastante homogéneos, donde casi todos los miembros que componen la plantilla inicial deben colaborar en todas las tareas (en las pequeñas empresas la especialización es complicada, ya que el listado de tareas a realizar es muy amplio y el personal encargado de ejecutarlas es reducido).

Por tanto, el grado de desarrollo de este capítulo deberá ser el adecuado. Hacerlo innecesariamente extenso y complejo evidencia la falta de experiencia empresarial de los promotores, y hacerlo demasiado simple puede reflejar dejadez a la hora de redactar el Plan de Empresa.

Teniendo en cuenta las premisas anteriores, las cuestiones a dilucidar en este apartado son:

- Equipo directivo
- Organigrama
- Plantillas y perfiles
- Otros aspectos relacionados con el personal: reclutamiento, selección, retribución, formación, promoción, etc.

El equipo directivo

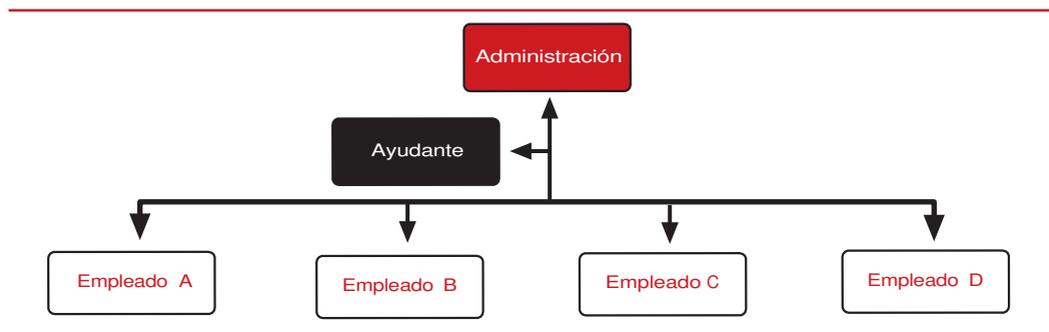
Son los encargados de la gestión global de la empresa, y suelen coincidir con los promotores del proyecto. Debe establecerse su perfil y adjuntarse su historial profesional (currículum vitae).



## El Organigrama

Un organigrama es un esquema que representa de manera gráfica la organización de la empresa, así como los flujos de información y delimitación de responsabilidades. El organigrama permite realizar una evaluación de la estructura de la empresa ya que pone de manifiesto los posibles defectos existentes en la asignación de funciones y en las líneas de autoridad.

Podemos clasificar los organigramas bajo distintos puntos de vista, por ejemplo, según la forma de representar a la organización y/o según el modelo de organización. Se debe ajustar coherentemente al Plan de Empresa y a nuestras necesidades, pero siempre con flexibilidad.



## Plantillas y perfiles

Hay que detectar las necesidades presentes y futuras mínimas de personal que va a requerir la organización y cuáles van a ser las tareas que van a desempeñar en la empresa cada uno de sus miembros. El análisis de puestos de trabajo intenta suministrar información sobre las características de los puestos que hay que cubrir, con el fin de poder diseñar y poner en marcha a posteriori otras actuaciones, tales como el reclutamiento y selección de individuos, su contratación e integración, la socialización de aquellos, la formación de los mismos en el seno de la empresa, la remuneración en virtud de responsabilidades y tareas, etc.

ESTIMACION DE NECESIDAD DE PERSONAL		
Codigo	Definición del puesto de trabajo	No de personas
	Total plantilla	



Una vez que se ha hecho una estimación de las necesidades de personal, habría que definir los detalles más relevantes del puesto de trabajo que se pretende cubrir, ya que este hecho afectará al perfil del trabajador que lo va a ocupar. Además, en el diseño de puestos se suelen definir los principales requisitos y características del aspirante a ocupar el mismo.

**PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO**

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO DE TRABAJO.....	VALORACION				
	1	2	3	4	5
Aspectos físicos: (Edad, sexo, apariencia física, estado civil, hijos)					
Aptitudes psicotécnicas: (Inteligencia, comprensión verbal, fluidez verbal, aptitud para el cálculo numérico, memoria, habilidad manual, paciencia, capacidad de escuchar, tenacidad, empatía)					
Capacidades: (Mando, trabajo en equipo, organización, concentración, atención, corrección en el trato, diligencia)					
Aspectos emotivos: (Entusiasmo, fiabilidad, seguridad, estabilidad, madurez, extroversión)					
Conocimientos: (Titulación necesaria, conocimientos técnicos, conocimientos del mercado, experiencia anterior)					

Principales decisiones en torno al personal de la empresa: reclutamiento, selección, contratación y socialización de los recursos humanos

El reclutamiento tiene por objeto atraer un número adecuado de individuos que respondan al perfil definido en el proceso de planificación anterior, para que, de entre todos, pueda seleccionarse a aquellos candidatos que más y mejor se adapten a las necesidades del puesto de trabajo. Para ello se debe anunciar al mercado la disponibilidad del puesto y atraer a candidatos cualificados que lo soliciten. El anuncio del puesto de trabajo vacante en nuestra organización puede realizarse en periódicos de tirada nacional/provincial o bien a través de empresas especializadas en selección de recursos humanos.

La selección es el mecanismo mediante el cual se determina la calidad de los recursos humanos que aspiran a ocupar un puesto de trabajo en la empresa. Existen numerosos instrumentos que nos pueden ayudar: curriculum vitae, impresos específicos, pruebas de capacidad, test de personalidad, entrevistas, etc. Normalmente las primeras etapas del



proceso de selección suelen servir para realizar una criba de todos los candidatos, para finalmente tomar la decisión en la entrevista personal, en la que el empresario/promotor se guiará por valoraciones subjetivas sobre el candidato entrevistado.

El sistema de contratación y retribución es conveniente establecerlo de entrada, ya que no sólo comunica la filosofía de la empresa, sino que indica las necesidades económicas para gastos de personal, imprescindible para elaborar el plan financiero. Por ello este aspecto será objeto de un tratamiento más amplio.

El contrato de trabajo es la principal herramienta que utilizamos en el mercado laboral entre quienes contratan y quienes desarrollan un trabajo. Es el documento en el que se resumen las condiciones a las que el empresario y el trabajador se comprometen para desarrollar sus respectivas funciones (dependiendo del tipo de contrato que se utilice los derechos y deberes del empresario y el trabajador variarán). En definitiva, es el acuerdo entre el empresario y el trabajador en el que se detallan las condiciones en las que un trabajador se compromete a realizar un determinado trabajo por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución o sueldo.

La socialización es el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su departamento o sección y en su puesto de trabajo. Es importante que las incorporaciones nuevas a una plantilla ya existente, se hagan de forma rápida y eficaz, con el fin de que el nuevo trabajador incorporado alcance el nivel deseado de productividad en el menor tiempo posible.

La motivación y formación son también variables que se deben plantear en este ámbito. La motivación suele venir acompañada con la posibilidad de mejoras profesionales, que hacen que el trabajador tenga sus objetivos de crecimiento profesional dentro de nuestra empresa. Invertir en planes de formación para la plantilla suele ser considerado arriesgado por los empresarios, ya que supone realizar un gasto extra en personal, sin excesivas garantías de continuidad.

En este apartado deberán tenerse en cuenta aspectos tales como la contratación a tiempo parcial o a jornada completa, contratos de trabajo indefinidos o de duración determinada, en prácticas, de formación, etc. La modalidad del contrato de trabajo vendrá definida normalmente por el puesto de trabajo a cubrir (resulta absurdo invertir tiempo y dinero en el proceso de selección de personal para terminar haciendo un contrato de media jornada en prácticas). La tipología que nos podemos encontrar es muy amplia, encontrando información detallada en la página del Instituto Nacional de Empleo:

[http://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/empresas/contratos\\_trabajo/](http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/empresas/contratos_trabajo/)



El salario es la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena por los servicios prestados a otra persona. Puede estar establecido por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, o por el convenio colectivo del sector, contrato ley o por el contrato individual de trabajo que se haya fijado.

La composición o estructura del salario de un trabajador puede ser muy diversa, aunque los conceptos que más frecuentemente van a aparecer son:

- El salario base que es la cuantía según Salario Mínimo Interprofesional (SMI), convenio colectivo o pacto estipulado en contrato laboral.
- Los complementos salariales, en virtud de su naturaleza: personales (por ejemplo, nivel de conocimiento, antigüedad, etc.), por la cantidad o calidad del propio trabajo que se desempeña (incentivos por responsabilidad, por asistencia ininterrumpida, por puntualidad, etc.), por las características del puesto de trabajo (peligrosidad, nocturnidad, penosidad, etc.). En este mismo bloque se pueden incluir las horas y pagas extraordinarias, la participación en beneficios y en especie, etc.
- Los devengos extrasalariales, según se produzcan gastos de transporte, locomoción y/o dietas de viaje, desgaste de determinados elementos de equipamiento personal (como ropa, herramientas y elementos de transporte), etc.

El presupuesto de personal lo vamos a plantear de forma muy simplificada, como un documento en el que sintetizamos nuestras necesidades de personal presentes y futuras, así como lo que vamos a tener que desembolsar a los distintos agentes implicados en la contratación, de forma que el control del gasto sea más fácil.

Nº	Puesto	Alta	Jornada	Sueldos y	Seguridad Social (mes)	Total
						Total gasto personal



La última casilla de la tabla, que nos indica el gasto en materia de personal que va a tener nuestra empresa, cobra vital importancia a la hora de desarrollar el plan económico-financiero, ya que suele suponer una partida importante dentro del gasto anual que deberá asumir la organización (en empresas de servicios este coste puede suponer el 70% del total del gasto anual).

Por último mencionar que en materia de personal (Recursos Humanos), en los últimos años ha cobrado especial relevancia dentro de las organizaciones la Prevención de Riesgos Laborales, a partir de la Ley 31/95, Ley de Prevención de Riesgos Laborales, por la que todas las empresas están obligadas a desarrollar una política de prevención que garantice la seguridad y salud de los trabajadores. La aplicación de esta normativa en el ámbito empresarial tiene un coste para la organización que también deberá valorarse y cuantificarse.

### La Ley

La ley de prevención de riesgos laborales (ley 31/95, Ley de Prevención de Riesgos Laborales) y la ley 54/03, de Reforma del Marco Normativo de la Prevención de Riesgos Laborales, tienen por objeto la determinación del cuerpo básico de garantías y responsabilidades preciso para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo, y ello en el marco de una política coherente, coordinada y eficaz de prevención de los riesgos laborales.

### Empresario y trabajador

Por lo que respecta al empresario, la ley le obliga a integrar la prevención de riesgos laborales en el sistema de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta a través de un plan de prevención.

Por lo que respecta al trabajador, la ley le reconoce un derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo, pero también le otorga una serie de obligaciones en materia de prevención de riesgos.

### Incumplimiento de la Ley

El incumplimiento por parte del trabajador de las obligaciones en prevención de riesgos tiene consideración de incumplimiento laboral.

El empresario que incumpla sus deberes sobre prevención de riesgos laborales se expone a sanciones económicas que pueden llegar hasta los 819.780 euros. Este es el hecho que ha dado la relevancia que se merece al tema preventivo en cuestión de los riesgos asociados a una actividad laboral. Además, el incumplimiento de la normativa puede llegar a resolverse por la vía penal, por lo que los propios empresarios pueden llegar a responder con penas de prisión.



### Consulta de información legal

El INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), que depende del Ministerio de Trabajo e Inmigración, permite consultar, a través de su Web (<http://www.mtin.es/>) los textos legales de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, su reglamentación de desarrollo y normativa relacionada de una forma fácil y sencilla.

También se pueden consultar los textos de las guías técnicas para la evaluación y prevención de los riesgos, de carácter no vinculante, que el Instituto elabora y mantiene actualizados, de acuerdo con lo dispuesto en la disposición final primera de los reglamentos derivados de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.



## Plan económico-financiero

El análisis económico-financiero desglosa los pasos a seguir para determinar la estructura óptima de financiación e inversión, que nos permitirá acometer un negocio con ciertas perspectivas de solvencia, habida cuenta de la serie de necesidades detectadas en los apartados anteriores.

Dicho análisis parte de la determinación de los fondos necesarios para iniciar la actividad, principalmente en activos fijos y necesidades del fondo de maniobra; prosigue con el plan de financiación de dichas inversiones, desde la aportación de los socios hasta las fuentes de financiación externas; continúa con una serie de previsiones de ingresos y gastos; cobros y pagos y cuenta de pérdidas y ganancias. Finaliza con la previsión del balance de situación a un determinado plazo de tiempo (normalmente 3 años)

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO		
ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO	1.- Plan de Inversion Inicial	Cantidad de fondos necesarios para iniciar la actividad
	2.- Plan de Financiación	Fondos económicos que financian el plan de inversiones
	3.- Previsión de Ventas/Consumos	Cifra de ventas del ejercicio y coste de materias primas previsto
	4.- Prevision de Tesorería	Previsión de cobros y pagos que se realizaran a lo largo del año
	5.- Previsión de Cuenta de Perdidas y Ganancias	Previsión de perdidas y ganancias para el próximo año
	6.- Previsión de Balance de Situación	Previsión del estado contable de la empresa en un momento determinado

Debe ser un análisis meticuloso y pormenorizado ya que de él depende la solvencia y, por tanto, la supervivencia de nuestra empresa. Por ello, es necesario tener en cuenta una serie de consideraciones previas a su realización, entre las que destacamos fijar unos objetivos claros sobre el criterio de rentabilidad que esperamos para nuestro negocio, establecer una serie de ratios que nos guiarán acerca de la adecuación entre objetivos y resultados, establecer las limitaciones financieras y de mercado, clarificar el horizonte temporal siendo lo más habitual tres años, y determinar la previsión de escenarios a los que podemos enfrentarnos y sus planes de actuación correspondiente.



## 1. Plan de inversión inicial

La primera decisión importante de inversión a la que tenemos que enfrentarnos, es la ubicación de nuestro negocio, siendo importante clarificar que muchas veces esta decisión está condicionada por las ayudas que las Administraciones Públicas ofrezcan. Otros factores a considerar serían la cercanía a nuestro mercado objetivo, nuestros proveedores, las empresas auxiliares de nuestra actividad, la oferta de mano de obra cualificada, el coste de transporte, las infraestructuras y equipamientos a las que tengamos acceso, sin olvidar las previsiones de futuras ampliaciones que nos permitan obtener economías de escala.

A partir de la determinación de la ubicación, pasaremos a configurar nuestra estructura de inmovilizado, también llamada estructura sólida de la empresa o activo no corriente, recordando que el activo de la empresa representa el capital en funcionamiento de la misma, y estableciendo la primera división en tipos de inversión, bien sean éstas en el citado activo no corriente o en activo corriente.

— Inversión en activo no corriente o inmovilizado: La primera premisa en este tipo de inversiones es la consideración de la capacidad de absorción del mercado, o lo que es lo mismo, de la demanda a la que nos enfrentemos. Después, pasaremos a considerar el tipo de inmovilizado en el que estamos invirtiendo:

- Inversión en Inmovilizado Material: Se trata de elementos tangibles, muebles o inmuebles. Lo constituyen terrenos y bienes naturales, construcciones, instalaciones técnicas, cualquier otro tipo de instalaciones, maquinaria, utillaje, mobiliario, equipos para procesos de información, elementos de transporte, y cualquier otro inmovilizado material.
- Inversión en Inmovilizado Inmaterial: Recoge aquellas inversiones en elementos patrimoniales intangibles, constituidos por derechos susceptibles de valoración económica. Agrupa gastos en investigación y desarrollo, concesiones administrativas, propiedad industrial, fondo de comercio, derechos de traspaso, aplicaciones informáticas.
- Inversiones Financieras en empresas del grupo y permanentes: Agrupa las inversiones permanentes que la empresa realiza con las de su grupo o asociadas, así como las inversiones permanentes, pudiendo ser éstas valores de renta fija, créditos, intereses e imposiciones consideradas en el largo plazo.



- Inversión en activo corriente: Se trata de todas las inversiones necesarias para afrontar el proceso productivo, y dependen de la composición de nuestro activo no corriente. El activo corriente sigue un ciclo, que junto al ciclo de renovación del inmovilizado que antes señalábamos, son los dos ciclos fundamentales en toda actividad empresarial. Este ciclo empieza en tesorería (saldo de cajas y bancos), continuando en materias primas, productos en fabricación, productos terminados, saldo de clientes y, finalmente, de nuevo tesorería.

Por último, estudiaremos si estos bienes son amortizables o no, recordando que son amortizables todos aquellos elementos del inmovilizado que se deprecian en el cumplimiento de su función productiva o por el mero transcurso del tiempo, y que existen pocos elementos no amortizables, como es el caso de los solares y terrenos. Con el nuevo Plan General Contable (2008), los gastos de constitución y de primer establecimiento, que también eran amortizables, dejan de serlo y se consideran como gasto del primer ejercicio.

CUADRO DE AMORTIZACIONES ACTIVO				
	COSTE	✓ AMORT	CUOTA	VIDA UTIL
Suma Inmovilizado Inmaterial				
Suma Inmovilizado Material				
Suma Total Amortizaciones				
TOTAL ANUAL				

Una vez establecida la posible amortización de nuestros activos y su vida útil, podemos considerar su período medio de renovación obteniendo de este modo la duración del ciclo largo de la empresa.

## 2. Plan de financiación

Agrupar a todos aquellos fondos económicos con los que cuenta la empresa como recurso para financiar su plan de inversiones. El Plan de Financiación lo constituyen una serie de partidas que determinan el origen de los fondos de que la empresa dispone. Lo más útil será medir de forma porcentual la aportación que las distintas fuentes de financiación tienen sobre el total de nuestra financiación.



**PLAN INVERSION-FINANCIACION**

PLAN DE INVERSION	Euros	/	PLAN DE FINANCIACION	Euros	/
Gastos de establecimiento*			Capital social y reservas		
Gastos 1er establecimiento*					
Gastos de constitución*			Aportaciones dinerarias y en especie		
Inmovilizaciones intangibles (sin IVA)			Crédito de accionistas		
Gastos I+D					
Concesión administrativa			Subvenciones		
Propiedad industrial					
Fondo de comercio			Fondo perdido		
Derecho de traspaso, fianza del local,..			Intereses		
Aplicaciones informáticas			Préstamo y Crédito a LP		
Inmovilizaciones materiales (sin IVA )			Acreedores financieros		
Terrenos y bienes naturales			Otros acreedores		
Edificios y construcciones					
Instalaciones técnicas			Préstamo y Crédito a CP		
Maquinaria					
Uillaje, herramientas,			Acreedores financieros		
Otras instalaciones					
Mobiliario			Acreedores comerciales		
Equipos informáticos					
Elementos de transporte			Acreedores por Inmovilizado		
Otro inmovilizado material					
Activo corriente			Proveedores		
HP IVA soportado inversión					
Tesorería (Caja y Bancos)					
<b>TOTAL INVERSION</b>					

\* Los gastos de constitución y de primer establecimiento, que se situaban en el balance con la entrada en vigor del N.P.G.C. 2008, pasan a considerarse gastos del primer ejercicio y se ubicarán en la cuenta de pérdidas y ganancias.

**Formas de financiación**

Desde la necesidad primaria por parte de la empresa de obtener recursos en el momento de su puesta en funcionamiento, hasta el posterior desarrollo de su actividad empresarial diaria, la gestión de la financiación de la empresa es un asunto de capital importancia. Tal



es su trascendencia, que la elección de endeudamiento que realice la empresa condiciona enormemente la estructura operativa de la misma. De este modo, es conveniente señalar que existen tres formas principales de financiación: por endeudamiento, mediante recursos propios y mediante Ayudas Estatales.

FORMAS PRINCIPALES DE FINANCIACION	
Endeudamiento	Banca comercial
	Banca publica
	Sociedades de Garantía Recíproca
	Factoring-Confirming
	Emisión de Deuda
Recursos propios	Aportaciones de los socios
	Capital Riesgo
	Salida a Bolsa
Ayudas estatales	Subvenciones / Incentivos

— Financiación por endeudamiento: Consiste en el compromiso que asume la empresa de cara a devolver las cantidades prestadas (el capital principal) más los intereses estipulados en el contrato (en el caso de existir). Dentro de este apartado tendríamos:

- Banca comercial: sus principales productos de financiación son el crédito y las líneas de crédito (puesta a disposición de una cantidad de dinero sobre la que se pagan intereses exclusivamente en los periodos en que se dispone de él), el préstamo (cantidad de dinero que debe devolverse mediante cuotas periódicas que incluyen el interés correspondiente), y el descuento comercial (disposición anticipada del importe de una venta determinada a devolver mediante efectos comerciales tales como letras de cambio o pagarés). La mayoría de las Administraciones Públicas tienen convenios de colaboración con diversos bancos para permitir a las empresas el acceso a líneas de crédito blandas (no exigen las mismas garantías que un crédito convencional).
- Banca Pública: en España fundamentalmente está instrumentada a través del ICO (Instituto de Crédito Oficial, [www.ico.es](http://www.ico.es)), el BEI (Banco Europeo de Inversiones, [www.eib.europa.eu](http://www.eib.europa.eu)), y el ICEX (Instituto de Comercio Exterior, especializado en comercio exterior, [www.icex.es](http://www.icex.es)), los cuales llevan a cabo sus diferentes actuaciones mediante préstamos con largos plazos de amortización, tipos de interés preferencial y sencilla tramitación. Están destinadas a emprendedores, autónomos, PYME's, inversiones en sectores estratégicos, internacionalización de empresas, etc.



- **Sociedades de Garantía Recíproca:** conceden a las PYME's los avales necesarios para obtener su financiación, favoreciendo su acceso a líneas de financiación privilegiada, y asesorándolas en su tramitación ([www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)).
- **Leasing:** es un contrato de arrendamiento financiero sobre un bien mueble o inmueble que nos permite acceder a una opción de compra sobre el mismo al finalizar el contrato (realizable o no a voluntad del usuario). Tiene un tratamiento fiscal favorable al permitirnos incorporar las cuotas como alquileres, pero su interés es superior a la financiación convencional. Existe también el Leasing operativo en el que el arrendador no es una institución financiera, sino un fabricante.
- **Factoring:** consiste en la cesión (dar en prenda las cuentas a cobrar como garantía para la concesión de un préstamo) o venta (vender las cuentas a cobrar de los clientes trasladándole la obligación de cobro a cambio de una cantidad de dinero) de las cuentas pendientes de cobrar por parte de la empresa. Cuando por el contrario negociamos con la gestión de los pagos a proveedores, el instrumento de financiación se denomina Confirming.
- **Forfaiting:** es una fórmula de financiación del comercio exterior por el que se realiza la compra por parte de un banco o forfaiter de letras de cambio, créditos documentarios (instrumento más líquido del comercio exterior) o cualquier otra promesa de pago denominada en divisas que posea una empresa exportadora. De este modo la empresa elimina los riesgos inherentes a las variaciones que pueda experimentar el tipo de cambio hasta el vencimiento de dichas promesas de pago.
- **Emisión de deuda:** se trata de la emisión de títulos (bonos, obligaciones y pagarés) por parte de la empresa para obtener financiación para sus actividades. Estos títulos tienen distintas características, pero por lo general ofrecen una prima de emisión superior al interés habitual del mercado. Este apartado, junto al de emisión de acciones, no se utiliza exclusivamente cuando la financiación interna es insuficiente, sino que también se emplea por exigencias técnicas. De este modo, podemos acudir a esta fuente de financiación para sincronizar los vencimientos de las fuentes de financiación y los de inversión evitando de este modo la existencia de recursos ociosos, así como cuando queremos jugar con el efecto palanca, consistente en endeudarse en épocas de prosperidad económica, cuando su coste es inferior al de la rentabilidad económica de la empresa.
- **Microcréditos:** préstamos dirigidos a pequeñas empresas o actividades económicas de carácter general, que cuenten con un proyecto empresarial interesante pero que encuentren dificultades para acceder a los canales de financiación tradicional. Sus características son, por tanto, créditos de pequeña cuantía (10.000 euros de media) dirigidos a personas con riesgo de exclusión laboral, social y financiera, sin garantías ni avales, a un interés entre el 4 y el 6%, con un plazo de reembolso de entre 3 y 5 años, y destinados a la creación de negocios capaces de generar al menos un puesto de trabajo.



- Préstamos participativos: otorgados a nivel nacional por ENISA (Empresa Nacional de Innovación), proporcionan ayuda en las etapas de creación e implantación en el mercado. Los tipos de interés son más favorables que los tradicionales y van variando en función de la evolución de la compañía. No exigen garantías reales para su concesión salvo las de viabilidad del proyecto, y se sitúan, en orden de prelación derivada de futuras exigibilidades, después de los acreedores comunes.
- Financiación por recursos propios: Consiste en la cesión de parte del accionariado de la compañía a cambio de fondos para la financiación de sus actividades. Tipos:
  - Aportaciones de los socios al capital social: los socios son los inversores de la empresa que por su participación empresarial reciben una remuneración vía dividendos, plusvalías, etc.
  - Capital riesgo: proporcionan recursos a las empresas en aquellas situaciones en las que les sería difícil obtenerlo por otra vía, a cambio de participar en el accionariado y sin vocación de permanencia ilimitada. Ofrecen apoyo directivo especializado como valor añadido. Pueden ser tanto sociedades como fondos de capital riesgo ([www.ascrri.org](http://www.ascrri.org)).  
Sobre las actividades de capital riesgo en España, hay que destacar la actuación desplegada por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) y la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), así como las sociedades creadas por ciertas Comunidades Autónomas y autoridades locales.
  - Salida a bolsa: la admisión a cotización de las acciones de una compañía puede suponer una vía importante de obtención de recursos cuando, se emplea para realizar una ampliación de capital. De este modo, la suscripción de las nuevas acciones por parte de nuevos inversores (siempre y cuando rechacen acudir a la misma los antiguos accionistas) supone una fuente de ingresos fundamental para la empresa a la hora de acometer nuevos proyectos. Bien es cierto, que los requisitos para salir a bolsa son muy exigentes.

También puede realizarse optando por una OPV (Operación Pública de Venta), en cuyo caso estaríamos ante el medio ideal para desinvertir y facilitar liquidez a los antiguos accionistas. En ambos casos, la salida a bolsa permite capitalizar la empresa, incrementa el número de canales a través de los que la empresa puede captar recursos, haciendo posible para la empresa obtener una posición financiera más equilibrada.



- Mercado Alternativo Bursatil: es un mercado dedicado a empresas de reducida capitalización que buscan expandirse, con una regulación a medida, diseñada específicamente para ellas y unos costes y procesos adaptados a sus características.

La capacidad de diseñar las cosas a medida es la que caracteriza a este mercado alternativo. Se trata de adaptar el sistema, en lo posible, a unas empresas peculiares por su tamaño y fase de desarrollo, que presentan amplias necesidades de financiación, precisan poner en valor su negocio y mejorar su competitividad con todas las herramientas que un mercado de valores pone a su disposición. Ofrece una alternativa de financiación para crecer y expandirse.

Esta flexibilidad implica adaptar todos los procedimientos existentes para que estas empresas puedan cotizar en un mercado pero sin renunciar a un adecuado nivel de transparencia. Para ello se ha introducido una figura novedosa, el asesor registrado, cuya misión es ayudar a las empresas a que cumplan los requisitos de información.

Adicionalmente, las compañías contarán con un proveedor de liquidez, o un intermediario que les ayude a buscar la contrapartida necesaria para que la formación del precio de sus acciones sea lo más eficiente posible, al tiempo que facilita su liquidez. No obstante es necesario resaltar que las empresas que coticen en el Mercado Alternativo Bursatil, por su tamaño, tendrán unas características en cuanto a liquidez y riesgo diferentes a las cotizadas en el mercado bursátil.

El Mercado Alternativo Bursatil se caracteriza por ser:

- Un Sistema de Negociación operado por las Bolsas.
- Promovido por Bolsas y Mercados Españoles (BME) y supervisado por la Comisión Nacional de Mercados de Valores (CNMV).
- Para valores de la Unión Europea y también Latinoamérica.
- Para inversores institucionales y particulares.
- Que proporciona financiación, visibilidad, liquidez y valoración.
- Con un régimen de información y contratación adaptado a las singularidades de este tipo de empresas.
- Es una plataforma de aprendizaje o lanzamiento hacia la Bolsa para las empresas que alcancen la dimensión adecuada.

Bolsas y Mercados Españoles (BME) aporta su experiencia y tecnología en el diseño de este Mercado y en los procedimientos operativos de contratación, liquidación y difusión de información.



- **Financiación mediante Ayudas Públicas:** Aquí es muy importante destacar que las características de nuestra sociedad serán determinantes a la hora de optar por un tipo de ayudas u otros. Diversas son las administraciones que ofrecen estas ayudas, desde el ámbito europeo, pasando por el nacional y autonómico, hasta el ámbito estrictamente local. Estas ayudas pueden ser de diversa consideración: directas a la contratación de trabajadores, bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social e Incentivos fiscales, ayudas financieras, a la inversión, al desarrollo de la innovación, al fomento de la productividad, etc.
- **Subvenciones:** Se trata de cantidades a fondo perdido, de carácter por lo general no reembolsable ni regular, y que en ocasiones se presentan en la forma de reducción de tipos de interés o similares. Pueden destinarse tanto a inversiones de capital (inversiones para incrementar nuestra capacidad productiva) o incentivos a la explotación. Posteriormente, ampliaremos este apartado.

### 3. Previsión de ventas / consumos

El primer indicador que debemos considerar para acercarnos al potencial de éxito del proyecto es la previsión de ventas futuras. El proyecto irá bien siempre y cuando el producto/servicio encuentre un hueco en el mercado, lo que conllevará una fuente de ingresos como consecuencia de las ventas. Suele ser corriente en los planes de empresa plantear varios escenarios en este punto, distinguiendo entre escenarios favorables, desfavorables y realistas. Esta segmentación permite valorar el proyecto introduciendo la variable de la incertidumbre, siempre presente en los comienzos de una empresa.

En este apartado deberemos también calcular el coste de las ventas, que incluye el coste de compra de los productos y los gastos directamente relacionados con los mismos y su venta, como por ejemplo: compra de materias primas/mercaderías, transporte, manipulación, comisiones, mercado de precios, etc.

Por último, analizaremos los gastos de explotación, que son todos aquellos gastos que se derivan de la actividad de la empresa y que no están contemplados como costes de ventas. Serán la parte correspondiente de gastos de funcionamiento del negocio: arrendamientos y cánones, suministros, gastos de personal, amortizaciones, servicios bancarios, seguros, servicios de profesionales independientes, etc.

Los ingresos por ventas, el coste de las ventas y los gastos de explotación se recogerán en la cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de explotación, que se desarrolla posteriormente.



## 4. Previsión de la tesorería

Una vez obtenidas las cifras aproximadas de las ventas previstas, costes de las ventas y gastos de explotación, se deberán concretar los periodos medios de cobro para poder compararlos con los periodos medios de pago que espera realizar, en el horizonte temporal considerado, como consecuencia de los gastos necesarios para emprender la actividad económica. A través de la comparación de estas dos variables (previsiones de ventas a cobrar y gastos a pagar) obtendrá una previsión de los flujos de caja de su negocio. Si dichos flujos de caja son negativos, deberá tener en cuenta que el dinero que espera cobrar por la venta de sus productos no será suficiente para sufragar todos los gastos que debe acometer, debiendo buscar fuentes de financiación que le permitan abordar dicha situación. Por último, es importante en este punto no olvidar las previsiones de flujos de caja provenientes de las liquidaciones del IVA.

Se trata por tanto de un estado contable que expresa los movimientos de dinero en efectivo, recogiendo la previsión de cobros y pagos para el próximo ejercicio. Como resultado, obtendrá finalmente el incremento o disminución de dinero en efectivo que se espera en el final del próximo ejercicio, con respecto al momento inicial tomado como referencia.

## 5. Previsión de cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de previsión de Pérdidas y Ganancias es otro estado contable que, si bien tiene carácter provisional, recogerá el desglose de las previsiones de ingresos y gastos, para el próximo ejercicio económico. Como resultado final de dicho estado, obtendremos la previsión de ganancia o pérdida para el primer año de funcionamiento de la empresa. Es conveniente precisar que este estado contable se rige por el Principio de Devengo, según el cual deben recogerse todos los ingresos y gastos independientemente del flujo de tesorería o dinero en efectivo generado. Por ello, debe diferenciar las partidas de este estado contable de los datos obtenidos en la previsión de flujos netos de caja y/o reflejados en el estado de tesorería.

## 6. Previsión de balance de situación

Este estado contable tiene como objetivo realizar una estimación del patrimonio y las obligaciones de la empresa para un determinado periodo de tiempo, generalmente un año. De acuerdo con los objetivos de la empresa, esta previsión deberá emprender un conjunto de inversiones acompañadas por sus correspondientes fuentes de financiación, recogiendo de este modo las distintas previsiones de inversión y financiación para el próximo año.



PREVISION DE TESORERIA

	AÑ O 1	AÑO 2	AÑO 3
A. COBROS			
Ventas			
IVA cobrado			
Otros cobros			
TOTAL COBROS			
B. PAGOS			
Compra materias primas			
Envases y embalajes			
Sueldos y salarios			
Seguridad Social a cargo empresa			
Tributos			
Comisiones			
Suministros: elec, tel, agua			
Suministros: combustible			
Suministros: material oficina			
Arrendamientos y canones			
Reparaciones y conservacion			
Primas de seguros			
Servicios de profesionales ind.			
Transportes			
Publicidad y propaganda			
Otros servicios			
Otros pagos			
Impuesto de Sociedades			
Intereses de prestamos CP			
Intereses de prestamos LP			
Devolucion prestamos CP			
Devolucion prestamos LP			
IVA soportado			
Beneficio distribuido			
TOTAL PAGOS			
DIF. COBROS-PAGOS (A-B)			
IVA INICIAL			
LIQUIDACION IVA			
SALDO EJERCICIO CAJA			
SALDO ANTERIOR CAJA			
CAJA ACUMULADO			



**PREVISION DE CUENTA DE PERDIDAS V GANANCIAS**

	NOTA	(Debe)	Haber
		20XX	20XX-1
1. Importe neto de la cifra de negocios			
2. Variación de productos terminados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos			
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos del personal			
7. Otros gastos de explotación			
8. Amortización del inmovilizado			
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras			
10 Excesos de provisiones			
11 Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3+4+5-6-7-8-9-10-11)</b>			
12. Ingresos financieros			
13. Gastos financieros			
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros			
15. Diferencias de cambio			
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (12-13+14+15-16)</b>			
<b>C) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>			
17. Impuestos sobre beneficios*			
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C-17)</b>			

\* Su signo puede ser positivo o negativo.



## PREVISION DE BALANCE DE SITUACION

ACTIVO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO
A) ACTIVO NO CORRIENTE	A) PATRIMONIO NETO
I. Inmovilizado intangible	A-1) Fondos propios
II. Inmovilizado material	I. Capital
III. Inversiones inmobiliarias	1. Capital escriturado
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	2. (Capital no exigido)
V. Inversiones financieras a largo plazo	II. Prima de emisión
VI. Activos por impuesto diferido	III. Reservas
	IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)
	V. Resultado de ejercicios anteriores
	VI. Otras aportaciones de socios
	VII. Resultado del ejercicio
	VIII. (Dividendo a cuenta)
	A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos
	B) PASIVO NO CORRIENTE
	I. Provisiones a largo plazo
	II. Deudas a largo plazo
	1. Deudas con entidades de crédito
	2. Acreedores por arrendamiento financiero
	3. Otras deudas a largo plazo
	III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo
	IV. Pasivos por impuestos diferidos
	V. Personificaciones a largo plazo
B) ACTIVO CORRIENTE	C) PASIVO CORRIENTE
I: Existencias	I. Provisiones a corto plazo
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	II. Deudas a corto plazo
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	1. Deudas con entidades de crédito
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	2. Acreedores por arrendamiento financiero
3. Otros deudores	3. Otras deudas a corto plazo
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo
IV. Inversiones financieras a corto plazo	IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar
V. Personificaciones a corto plazo	1. Proveedores
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2. Otros acreedores
	V. Personificaciones a corto plazo
TOTAL ACTIVO (A+B)	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)



## 7. Principales indicadores de la gestión empresarial

Con los datos expuestos en los estados contables anteriores, conviene realizar algunas operaciones de análisis contable y financiero, para conseguir un acercamiento a la naturaleza económico-financiera de la futura empresa y al potencial de éxito intrínseco en su actividad empresarial. A continuación, exponemos algunos indicadores representativos:

- Rentabilidad económica: es el beneficio que obtiene una empresa, independientemente de su estructura financiera, por unidad monetaria invertida (activo total).
- Rentabilidad financiera: es el beneficio que obtienen los propietarios de una empresa por unidad monetaria invertida en ella por los socios de la empresa (fondos propios).
- El punto muerto: se refiere al nivel de ventas necesario para que la empresa empiece a obtener beneficios. Las empresas que se caracterizan por un nivel de punto muerto elevado, desempeñan una actividad empresarial con mayor riesgo, debido principalmente a las cargas que imponen sus instalaciones. Puede traducirse a términos temporales, de forma que se correspondería con un momento del año a partir del cual las ventas obtenidas supondrían alcanzar el beneficio económico.
- Pay-Back: Es un indicador del tiempo necesario que debemos esperar para recuperar el desembolso inicial realizado para acometer la actividad empresarial. Este periodo de tiempo está en función del nivel de ingresos que alcance dicha actividad y la cuantía del desembolso inicial realizado. Según este indicador, serán mejores aquellos proyectos que arrojen un menor Pay-Back, dado que implican menor riesgo asumido por el inversor. Los distintos  $Q$  representan los flujos de caja previstos, mientras que  $k$  será la tasa de actualización, y  $A$  representa el desembolso inicial.

---


$$\text{Pay-back dinámico} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{(1+K)^i} = A$$


---

- Valor Actual Neto: Se corresponde con la actualización de los flujos de caja previstos, descontando el desembolso inicial necesario para emprender la actividad económica de su empresa. Es un buen indicador ya que, depura los resultados del efecto del tiempo en el valor del dinero. El valor que arroja es indicativo de la ganancia neta que obtendríamos si todos los cobros y pagos se realizasen en el momento presente.

---


$$VAN = -A_0 + \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{(1+K)^i}$$


---



- Tasa Interna de Rentabilidad: Es el valor de actualización que arroja Valor Actual Neto igual a cero. Supone la rentabilidad máxima que le debemos exigir a su empresa, para que no arroje pérdidas o, lo que es lo mismo, valores negativos en el Valor Actual Neto. Lógicamente, aquellos proyectos que arrojan Tasas Internas de Rentabilidad más altas, son más atractivos, dado que permiten un mayor nivel de exigencia por parte de sus inversores, etc.

---

$$r \rightarrow -A_0 + \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{(1+r)^i} = 0$$

---

Para terminar, es preciso señalar que aun cometiendo errores en la estimación de estos indicadores, lo realmente preocupante es equivocarse en la previsión de flujos de tesorería, ya que es la que garantiza que va a poder responderse a las distintas obligaciones de pago asumidas, tales como proveedores, sueldos, etc. que son las que pueden comprometer seriamente un negocio, en especial en el caso de las pymes.



# Pasos para constituir la empresa







## PASOS PARA CONSTITUIR LA EMPRESA

### Forma jurídica

Los promotores de una nueva actividad deben elegir la forma legal que adoptará la futura empresa, ya que esta condicionará diversas facetas de la misma.

No todas las empresas exigen diseñar idénticas estructuras legales. A continuación se indican algunos aspectos a tener en cuenta:

- Tipo de Actividad a ejercer.- La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que en la normativa aplicable establezca una forma concreta. Así, las sociedades de crédito hipotecario deben adoptar la forma de sociedad anónima y el empresario individual, que decide ejercer su actividad en solitario, debería optar por el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos o por constituir una Sociedad Limitada Unipersonal.
- Número de promotores.- El número de personas que intervengan en la actividad puede condicionar la elección. Así, cuando sean varios promotores, lo aconsejable será constituir una sociedad. Algunas figuras societarias establecen restricciones en cuanto al número y condición de los socios.



- Responsabilidad de los promotores.- Este es un aspecto muy importante. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, limitadas...) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio empresarial como al personal (autónomo, sociedad civil y comunidad de bienes).
- Necesidades económicas del proyecto.- En principio, las sociedades civiles son más baratas en su constitución, ya que no es necesaria su elevación a documento público, ni su inscripción en el Registro Mercantil. Además, no se les exige capital inicial mínimo. Sin embargo, la Sociedad Limitada, la Anónima, las Sociedades Laborales y las Cooperativas de Trabajo exigen escritura notarial y un capital mínimo para empezar. El desembolso inicial puede compensar si se pretende limitar la responsabilidad futura a ese capital y de ese modo proteger nuestro patrimonio personal.
- Aspectos fiscales.- La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación a través del IRPF en el caso de autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien, a través del Impuesto de Sociedades en el resto de sociedades. El IRPF aplica un tipo impositivo progresivo que va elevándose según se incrementan los beneficios. El Impuesto de Sociedades aplica un tipo fijo que será del 30% según los beneficios obtenidos. Para empresas de reducida dimensión (facturación anual inferior a 10 millones de €), se aplica un 25% a los primeros 300.000 € de la Base Imponible, y el resto sujeta al tipo general (30%).

Básicamente, encontramos dos tipologías diferenciadas en cuanto a la forma jurídica:

- El empresario individual (personas físicas)
- Las sociedades mercantiles (personas jurídicas)

El empresario individual o autónomo debe ser mayor de edad y tener libre disposición de sus bienes, no precisa proceso previo de constitución y no existe separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio del empresario. Esto trae como consecuencia que la responsabilidad del empresario respecto de las deudas derivadas de su actividad económica sea ilimitada. Los trámites se inician al comienzo de la actividad económica.

Las formas societarias presentan grandes diferencias entre sí. Algunas de ellas resultan obsoletas en la actualidad, pero es interesante ver su evolución y condiciones. A continuación mostramos un cuadro comparativo con las principales formas jurídicas y algunos de los datos a tener en cuenta al hacer la elección.



## Formas jurídicas de empresa

### Personas Físicas

Forma	Número de socios	Capital	Responsabilidad
<b>Empresario individual</b>	1	No existe mínimo legal	Ilimitada
<b>Comunidad de bienes</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
<b>Sociedad Civil</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada

### Personas Jurídicas

#### a. Sociedades Mercantiles

Forma	Número de socios	Capital	Responsabilidad
<b>Sociedad Colectiva</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
<b>Sociedad Comanditaria Simple</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada – Socios comanditarios: Limitada

#### Sociedades de Capital:

Forma	Número de socios	Capital	Responsabilidad
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €	Limitada al capital aportado
<b>Sociedad anónima</b>	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado
<b>Sociedad Comanditaria por acciones</b>	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	Socios colectivos: Ilimitada - Socios comanditarios: Limitada



### b. Sociedades Mercantiles especiales

Forma	Número de socios	Capital	Responsabilidad
<b>Sociedad Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 60.101,21 € (SAL) - Mínimo 3.005,06 € (SLL)	Limitada al capital aportado
<b>Sociedad Cooperativa</b>	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado

Existen otras formas de personalidad jurídica, pero la gran mayoría responden a necesidades de formas organizativas más complejas, y por eso aquí no vamos a abordar su tratamiento (Sociedades de Garantía Recíproca, Sociedades Capital-Riesgo, Asociaciones de Interés Económico...).



Durante la última década, en Europa, España y especialmente en Andalucía se debe resaltar la aportación a la economía y el empleo generado por el sector de la ECONOMÍA SOCIAL, que ha supuesto un crecimiento muy importante como alternativa al modelo habitual de organizaciones de las economías e mercado. Concretamente en Andalucía, el sector de la Economía Social genera el 14% del PIB total. En España, al hablar de empresas de economía social, se distingue entre dos subsectores.

Por un lado, las integradas en el mercado con formas jurídicas mercantiles, así, las sociedades cooperativas de trabajo asociado y las sociedades laborales, tanto anónimas como limitadas, que tienen como fin desarrollar una actividad económica y empresarial, encaminada a satisfacer las necesidades económicas de sus asociados, la generación de empleo y la obtención de lucro por los servicios prestados: Se distinguen del resto de organizaciones mercantiles en que tienen una organización democrática (una persona, un voto), participativas (los trabajadores participan en la toma de decisiones) y una distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio.

Por otro lado, se habla de un subsector de no mercado, que integraría a las instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares, así las Asociaciones, Fundaciones, Empresas de Inserción y Centros Especiales de Empleo.

### **Trámites para la constitución y puesta en marcha de la empresa o la actividad económica**

En este momento, el empresario se enfrenta al entramado burocrático que supone la constitución, inscripción y puesta en marcha, en todos los estamentos públicos, de su sociedad o actividad económica. Este hecho consume de forma ineludible cierta cantidad de tiempo y de recursos económicos. Vamos a tratar de resumir estos trámites haciendo distinción básica entre:

- Constitución y puesta en marcha de una sociedad mercantil
- Puesta en marcha de un empresario individual

### **Constitución / puesta en marcha de una Sociedad Mercantil**

En el caso de que la decisión sea crear una sociedad mercantil, se deben llevar a cabo algunos trámites para crear la personalidad jurídica de la sociedad y que la misma responda por sus operaciones con su patrimonio.

#### **1.-TRÁMITES REGISTRALES Y DE CONSTITUCIÓN**

##### **— Certificado de Denominación Social**

Es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente. En la actualidad se puede solicitar a través de la Web del Registro Mercantil Central, y recibir el mismo en el plazo de una semana en el domicilio especificado en la solicitud ([www.rmc.es](http://www.rmc.es)).



Plazo: Antes de ir al notario. La validez del nombre es de 2 meses.

Lugar: Registro Mercantil Central (en Madrid, c/ Príncipe de Vergara, 94). Para cooperativas, el certificado de denominación se solicita a la Unidad Central de Registro de Cooperativas Andaluzas, adscrita a la Dirección General de Economía Social (Avda. de Hytasa nº14, 41006 Sevilla, Edif. Junta de Andalucía).

- **Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución**

Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad (nombre, objeto social, capital social, domicilio social, régimen de participación de cada socio...). Existen multitud de modelos en la red que pueden servir de referencia a la hora de confeccionarlos.

- **Desembolso de capital y firma ante notario de las Escrituras de Constitución**

Os solicitará el certificado negativo del nombre, los Estatutos y un certificado bancario que acredite que habéis ingresado el capital mínimo inicial de la sociedad, en una cuenta abierta a su nombre en dicha entidad (recuerda, 3.000 Euros en la Sociedad Limitada, íntegramente desembolsado y 60.101 Euros en la Sociedad Anónima, desembolsado al menos el 25%).

- **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (I.T.P.A.J.D.)**

Es un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Se tendrá que pagar el 1% del capital social de la empresa (las sociedades laborales, están exentas del pago de este impuesto).

Documentos a presentar: Impreso Mod. 600, Primera copia y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del CIF provisional. La solicitud del C.I.F provisional lo hace hoy día la notaría, en el momento de formalizar las escrituras de constitución. Esta solicitud es realizada de forma simplificada, por lo que se deberá completar la información referente al órgano de administración, número de socios, actividad económica a desarrollar, etc. con la presentación del Mod. 036 perfectamente cumplimentado.

Lugar: Consejería de Hacienda y Administración Pública.

Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.

- **Inscripción en r@sia (Registro de Sociedades Laborales de Andalucía)**

Para sociedades laborales (anónimas o limitadas) es necesario obtener la calificación de laboral por parte de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, Dirección general de Economía Social y Emprendedores.

- **Inscripción en el Registro Mercantil**

Una vez inscrita en el registro, la sociedad adquiere personalidad jurídica. Las S.A. deben presentarse a inscripción en el plazo de 1 mes desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario, y la limitada en el de 2 meses. El Registro Mercantil será el correspondiente al domicilio social que fijaseis en los Estatutos.



- **Registro de nombre comercial y marca**

No es un requisito obligatorio, pero puede interesar, realizar el registro del nombre comercial o la marca del producto/servicio.

Lugar: Oficina Española de Patentes y Marcas.

## 2.-TRÁMITES ANTE LA AGENCIA TRIBUTARIA (MODELO 036)

- **Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)**

Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales, a diferencia del empresario individual que se identifica con su NIF. En un principio, se otorga un CIF provisional para el inicio de la actividad, debiendo solicitar el definitivo en un plazo de 6 meses (escrituras pasadas por Registro Mercantil).

Documentos a presentar: Impreso modelo 036, copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del DNI del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notarial si es un apoderado.

Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura.

Lugar: Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)**

Es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional. Se presentarán tantas altas como actividades se vayan a ejercer. A partir del 1 de enero de 2003, están exentos del pago de este impuesto, las personas físicas, las sociedades civiles y sociedades mercantiles que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros (pymes y micropymes). Este hecho quedará reflejado a través del modelo 036 (Declaración Censal) que veremos posteriormente.

En caso de que cualquiera de sus actividades tribute en el IAE presentará el modelo 840.

Plazo: 10 días hábiles antes del inicio de la actividad

Lugar: Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al lugar en que se ejerza la actividad.

- **Declaración censal, I.V.A, I.R.P.F. e Impuesto de Sociedades**

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios. Desde este momento nace la obligación de presentar ante la A.E.A.T. las liquidaciones (trimestrales/anuales) referentes a estos impuestos.

Documentos a presentar: Modelo oficial 036, DNI o CIF (para sociedades) y Alta en el IAE.

Plazo: Declaración censal. Antes del inicio de la actividad.

Resto de impuestos. Antes del inicio de actividades comerciales.

Lugar: Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.



### 3.-TRÁMITES ANTE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

#### — **Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos**

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia y para los socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles, que dependiendo de los casos deben darse de alta en este régimen o en el General.

Documentos a presentar: Modelo T.A. 521, fotocopia del alta en el IAE, fotocopia del DNI para el empresario individual; CIF si se trata de una sociedad; certificado del colegio correspondiente en el caso de tratarse de un profesional Colegiado.

Plazo: 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad (presentación modelo 036). No obstante, el alta causará efectos a partir del día 1 del mes en que se inicie la actividad (si la actividad se inicia el 15 de enero y el alta se presenta el 10 de febrero debe pagarse desde el 1 de enero).

Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente.

#### — **Solicitud del número de patronal o inscripción de la empresa en la seguridad social**

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador. De esta manera se inscribe la empresa en la Seguridad Social que asigna al empresario un Código de Cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

Documentos a presentar: Impreso de inscripción de empresas (TA.6), DNI del titular o copia de la escritura de constitución, contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo hacer constar el sector laboral de la empresa, impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE.

Plazo: Antes de que el trabajador comience su actividad.

Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.

#### — **Comunicación de apertura del centro de trabajo**

Deben realizarla aquellas empresas que procedan a la apertura de un nuevo centro de trabajo o reanuden la actividad después de efectuar alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia.

Documentos a presentar: Modelo oficial por cuadruplicado con los datos de la empresa, datos del centro de trabajo, datos de la plantilla, datos de la actividad que se desarrolla.

Plazo: 30 días siguientes al inicio o reanudación de la actividad.

Lugar: Dirección Provincial de Trabajo e Inmigración.



- **Solicitud del libro de visita**

El libro de Visita es obligatorio para todas las empresas aunque no tengan trabajadores a su cargo y debe presentarse ante una posible Inspección de Trabajo. Debe tenerse uno por cada centro de trabajo.

Plazo: Antes de empezar la actividad y de contratar trabajadores.

Lugar: Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

- **Solicitud del libro de matrícula**

Los empresarios deberán llevar en orden y al día este libro, en el que serán inscritos todos los trabajadores en el momento en que inicien la relación laboral. En el caso de existir más de un centro de trabajo por empresa, se llevarán tantos Libros de Matrícula como centros haya. En este Libro constará el número de Seguridad Social de los trabajadores inscritos y su firma. El modelo oficial de dicho libro se obtendrá en librerías especializadas y se diligenciará en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social del Ministerio de Trabajo.

#### 4.-TRÁMITES EN AYUNTAMIENTO

Los siguientes pasos son necesarios únicamente si vas a abrir un local, vas a hacer obras en él o si hay un cambio de titularidad o actividad. Si no estás en estos casos, no son necesarios.

- **Licencia de actividades e instalaciones (Apertura)**

Es una licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que pueda serle aplicable. Sólo debe solicitarse cuando va a abrirse un local. Las actividades se dividen en Inocuas (aquellas que no producen molestias ni daños y que son más fáciles de conseguir y más baratas) y Calificadas (aquellas que pueden resultar molestas, insalubres, nocivas y peligrosas, y que por lo tanto son más difíciles de conseguir y más caras).

Documentos a presentar: Impreso normalizado, Alta en el IAE, contrato de arrendamiento o escritura de propiedad del local, DNI del solicitante o escritura de sociedad y CIF, memoria descriptiva de la actividad y del local, planos de planta y sección del local. Plano o croquis de la situación del local, presupuesto de las instalaciones. Además, si la actividad es Calificada, será necesario un Proyecto de las instalaciones firmado por Técnico competente, visado por el Colegio Profesional correspondiente y con Dirección facultativa, que incluya: planos, presupuesto y memoria. Una vez concedida la licencia de apertura, las actividades calificadas deben solicitar la Licencia de Funcionamiento (apertura). Plazo: Antes de abrir el local. Una vez concedida la actividad debe comenzar dentro de los 6 meses siguientes a la concesión de la licencia.

Lugar: Junta Municipal de Distrito o Gerencia Municipal de Urbanismo. Ayuntamiento.



### — **Licencia de obras**

Es la necesaria para efectuar cualquier tipo de obras en un local, nave o establecimiento.

Documentos a presentar: Impreso normalizado, presupuesto de las obras, planos de planta, alzado y sección acotados y a escala, del estado actual y del reformado, memoria descriptiva de las obras, plano parcelario de la finca. Si las obras afectan a la estructura del local se presentará proyecto firmado por técnico competente, visado por el Colegio Profesional correspondiente y con dirección facultativa que incluya planos, presupuesto y memoria.

Plazo: Antes de realizar las obras. Una vez concedida la licencia las obras pueden ejecutarse hasta 6 meses después de la fecha de concesión.

Lugar: Junta Municipal de Distrito o Gerencia Municipal de Urbanismo. Ayuntamiento.

### — **Cambio de titularidad de un negocio**

La titularidad de un negocio, con licencia de apertura concedida, puede cambiarse mediante un acto comunicado, siempre y cuando el mismo se halle en funcionamiento o lo haya estado en los seis meses anteriores a la fecha en que se pretende realizar el cambio.

Documentos a presentar: Licencia de apertura en vigor, DNI del solicitante o escritura de constitución y CIF para sociedades y el documento de transmisión o conformidad con el anterior titular.

Plazo: Antes de empezar la actividad el nuevo titular. La actividad de este debe comenzar dentro de los seis meses siguientes al cambio de titularidad.

Lugar: Junta Municipal de Distrito o Gerencia Municipal de Urbanismo. Ayuntamiento.

### — **Cambio de actividad (sólo para actividades inocuas)**

La posibilidad de cambiar de actividad (de una actividad inocua a otra) mediante un acto comunicado, dependerá de la reglamentación de cada Ayuntamiento.

Documentos a presentar: Impreso normalizado, Licencia de apertura en vigor, DNI del solicitante o escritura de constitución y CIF para sociedades. Plano o croquis de situación, planos de planta y sección del local, memoria descriptiva de la nueva actividad y del local y presupuesto de las instalaciones.

## **Puesta en marcha de un trabajador por cuenta propia o Autónomo.**

A diferencia de algunas sociedades, el autónomo no necesita inscribirse en el Registro Mercantil (puede hacerlo voluntariamente), ni necesita solicitar el CIF ya que facturará con su NIF.



## 1.-TRÁMITES EN LA AGENCIA TRIBUTARIA (MODELO 036/037)

A través de la presentación de este modelo, el trabajador por cuenta propia determina y queda censado en su:

- Actividad económica profesional
- Régimen aplicable en el I.V.A. (régimen general, régimen especial de recargo de equivalencia, otros regímenes especiales específicos para determinadas actividades)
- Método de estimación de su I.R.P.F. (estimación objetiva o estimación directa, pudiendo optar en este último caso por normal o simplificada)

En la mayoría de ocasiones no existe tan amplio abanico de posibilidades de tributar ante la A.E.A.T. ya que la actividad económica y el sujeto pasivo suelen condicionar el régimen que se le aplica de manera irrenunciable.

## 2.- TRÁMITES ANTE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Véase lo indicado para empresas en el mismo apartado.

- Afiliación y alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A.)
- Solicitud del número de patronal
- Comunicación de Apertura del Centro de Trabajo
- Solicitud del Libro de Visita

## 3.-TRÁMITES EN AYUNTAMIENTO

Los ayuntamientos y corporaciones locales no suelen hacer distinción alguna en los trámites a realizar por personas físicas o jurídicas, por lo que lo indicado en el apartado de puesta en marcha de sociedades mercantiles es válido para trabajadores por cuenta propia o autónomos.

Siguiendo un orden cronológico los trámites de inicio de actividad quedan reflejados en la siguiente tabla.



## TRAMITES INICIO DE ACTIVIDAD

Tramite	Organismo	Modelo	Gasto	Cronograma
Certificado de denominación social	Registro Mercantil Central	www.rmc.es	18 €	7 días
Escrituras de constitución	Notaria	Certificación bancaria/Estatutos	340 € aprox.	3 días retirada escrituras
Solicitud C.I.F. provisional	Notaria o A.E.A.T	Mod. 036	Gasto nulo	1 día
Liquidación del I.T.P.A.J.D.	Consejería de Hac. y Adm. Pública	Mod. 600	1% del capital social	1 día
Inscripción escrituras	Registro Mercantil		120 € depósito + 100 € al retirar (aprox.)	14 días
Solicitud C.I.F. definitivo	A.E.A.T	Mod. 036	Nace la obligación de realizar declaraciones/ liquidaciones trimestrales y anuales	1 día
Alta en I.A.E.				Modelos que empiezan por 3
Declaración censal				Modelos que empiezan por 1
I.V.A.				Modelos que empiezan por 2
Declaración censal I.R.P.F.				
Alta en Régimen especial de trabajadores autónomos (RETA)	T.G.S.S.	TA.521	Inicio pago ticket autónomo	30 días tras alta en I.A.E.
Inscripción de empresario		TA.6	Gasto nulo	Anterior a primera contratación
Alta trabajadores cuenta ajena		TA.2/S	Inicio pago TC1 y TC2	Primera contratación
Solicitud licencia de obras	Ayuntamientos	Publicados en Ordenanza municipal	Tasa e Impuesto sobre construcciones instalaciones, y obras (ICIO)	Antes de inicio de actividad comercial
Solicitud licencia de apertura				
Cambio de titular de licencia				
Solicitud libro de visitas/inspección	Delegación Provincial de Trabajo	Cumplimentar solicitudes	Gasto nulo	1 día
Solicitud libro de matriculas				
Solicitud libro de reclamaciones	Consejería de Gobernación	Mod. 046	2,04 €	1 día



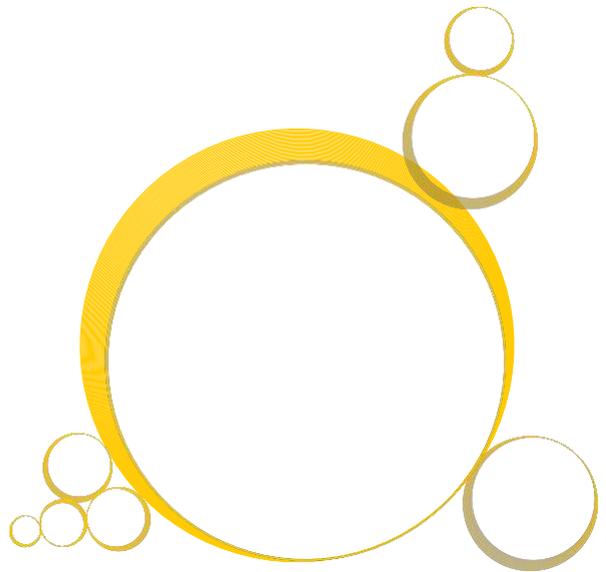
## CRONOGRAMA DE INICIO DE ACTIVIDAD

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Certificación negativa denominación social	■							
Escrituras de constitución	■	■						
Solicitud C.I.F. provisional		■						
Liquidación del I.T.P.A..J.D.			■					
Inscripción escrituras			■					
Solicitud C.I.F. definitivo					■			
Alta en I.A.E.		■						
Declaración censal I.V.A.			■					
Declaración censal I.R.P.F.			■					
Declaración censal			■					
Impuesto Sociedades			■					
Alta en Régimen especial de trabajadores autónomos (RETA)			■	■	■	■		
Inscripción de empresario			■	■	■	■		
Alta trabajadores cuenta ajena			■	■	■	■		
Solicitud licencia de obras	■	■	■	■	■	■	■	■
Solicitud licencia de apertura	■	■	■	■	■	■	■	■
Cambio de titular de licencia	■	■	■	■	■	■	■	■
Solicitud libro de visitas/inspección					■	■	■	■
Solicitud libro de matriculas					■	■	■	■
Solicitud libro de reclamaciones					■	■	■	■



The image features a vibrant orange background. In the center, a large, thick black circle is held by several black silhouettes of hands reaching in from the top and right. To the left and bottom, there are other smaller circles of varying sizes, some held by hands and others appearing as floating bubbles. The overall composition is dynamic and suggests a collaborative effort.

**Medidas de apoyo a la  
creación de empresas**





## MEDIDAS DE APOYO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS

### Subvenciones/Incentivos

Subvención es un término que se pretende hacer obsoleto, existiendo una clara intención por parte de los organismos que las promueven de cambiarlo por el de incentivo.

Las subvenciones son consideradas a menudo como dinero "gratuito", aunque lo cierto, es que no lo son, ya que si bien en la mayoría de los casos no deben ser reembolsadas mientras que se mantengan las inversiones que motivaron dicha concesión, el proceso de solicitud requiere una cantidad considerable de tiempo y de esfuerzo. En este sentido, tienen cierta repercusión en la empresa y por tanto, no son realmente "gratuitas".

Las subvenciones se mueven a través de convocatorias que realiza el estado (publicadas en el B.O.E. normalmente bajo la figura de Reales Decretos), las comunidades autónomas (publicadas en el B.O.J.A. normalmente bajo la figura de Orden) y los ayuntamientos y corporaciones locales (publicadas en el B.O.P. normalmente bajo la figura de Ordenanza municipal). También existen subvenciones promovidas por otros estamentos públicos y privados, pero suelen ser más esporádicas y van dirigidas a colectivos muy concretos.

Estas convocatorias tienen asignadas unas partidas presupuestarias (cada vez menores) y unos plazos **ESTRICTOS** de solicitud, concesión, ejecución, justificación y cobro.

Este hecho hace que la solicitud de un determinado incentivo dependa de varios factores, como son, la existencia de una convocatoria abierta en el momento de la puesta en marcha del proyecto, que éste sea subvencionable, que los promotores estén dentro de los considerados beneficiarios de este tipo de ayudas, etc.

Aunque existen multitud de subvenciones, éstas comparten un esquema común que se expone en los apartados siguientes:



## Tipos de subvención/incentivos

Los incentivos podrán revestir alguna de las modalidades siguientes:

- 1. Incentivos directos a fondo perdido. Fondos entregados a la empresa/promotor sin obligación de reembolsarlos, mientras se mantengan las condiciones que motivaron la concesión.
- 2. Incentivos reembolsables. Fondos entregados a la empresa/promotor con fecha de reembolso. Se suelen obtener condiciones muy ventajosas en cuanto a los plazos de la devolución y los costes financieros (normalmente 0%).
- 3. Bonificaciones de tipos de interés. Se produce una capitalización del tipo de interés del préstamo, beneficiándose de una menor cuota mensual. Los recursos aportados en estos casos van directamente a la entidad financiera sin pasar por el empresario/promotor.
- 4. Préstamos participativos. Sólo en convocatorias para la ejecución de proyectos con un considerable coste financiero.
- 5. Préstamos con fondos del Banco Europeo de Inversiones. Suelen estar destinados para proyectos con un fuerte carácter innovador (I+D+i)
- 6. Bonificaciones de las comisiones de avales de préstamos avalados por Sociedades de Garantía Recíproca.

## Cronograma del proceso de solicitud

Como ya se ha indicado, no existen dos órdenes de incentivos iguales, ni siquiera de aquellas que se repiten de forma sistemática año tras año, aunque sí es cierto que todas comparten una misma estructura.

En todas y cada una de ellas es necesario cumplir como mínimo con las siguientes fases:

### A.- Solicitud

Marca la apertura del expediente de solicitud de incentivo por parte de la empresa. En el 99% de los casos, esta fecha debe ser previa al inicio de cualquier actividad (factura) relacionada con el proyecto para el que se solicita la subvención.

A partir de este momento, el promotor puede poner en marcha el proyecto e iniciar los pagos relacionados con el mismo.



La documentación a aportar en el momento de la solicitud queda perfectamente fijada en la Orden que regula la concesión de la ayuda. Como norma general deberá aportarse junto al impreso de solicitud:

- Original y copia para su compulsión del D.N.I. del promotor o representante legal de la empresa solicitante.
- Original y copia para su compulsión del C.I.F. en el caso de que el solicitante sea una persona jurídica.
- Original y copia para su compulsión de las escrituras de constitución registradas en el Registro Mercantil.
- Original y copia para su compulsión de los Poderes que ostenta el representante legal y le otorgan la representación. Suelen formar parte de los estatutos de la empresa, adjuntos a la escritura de constitución.
- Memoria del proyecto a realizar. Como mínimo deberá comprender una descripción detallada de los promotores del proyecto, una memoria en la que quedará reflejada el presupuesto asignado al proyecto, su viabilidad económico-financiera y un cronograma con fecha propuesta para la culminación del proyecto.

En los últimos años, casi todos los organismos públicos han puesto en marcha sus plataformas virtuales que permiten a los usuarios del sistema realizar todo tipo de trámites normalmente con su firma electrónica. Este hecho también ha facilitado mucho lo que son los trámites para la solicitud de subvenciones, ya que en la mayoría de los casos ya se pueden tramitar por soporte telemático, e incluso realizar el seguimiento al expediente.

Lo más importante en este momento es que nuestra solicitud entre dentro del plazo establecido en la Orden que regula el incentivo. Esto que parece lógico, no es tan fácil de cumplir en los casos en los que el plazo dado para la presentación de la solicitud es de 30 días desde la fecha de publicación en el B.O.E/B.O.J.A/B.O.P.

### B.- Concesión

Es el momento en el que al domicilio social consignado en la solicitud, llega una carta certificada del Ministerio, Consejería, Ayuntamiento con la esperada RESOLUCIÓN. Si tenemos suerte, y nuestro proyecto está dentro de las llamadas “acciones subvencionables”, hemos sido rigurosos con los plazos y las formas de presentación, y nuestro perfil de actividad se ajusta al establecido, esta resolución será una RESOLUCIÓN DE CONCESIÓN del incentivo solicitado.

En esta resolución vienen perfectamente detalladas las siguientes circunstancias:



- Qué partidas del proyecto son consideradas subvencionables y cuáles NO.
- Plazo para aceptar la RESOLUCIÓN. Suele ser indispensable que en el plazo de 10/15 días, el promotor presente aceptación expresa de la mencionada partida. El modelo de aceptación suele estar ANEXO a la Resolución.
- Plazo para ejecutar el proyecto.
- Plazo para justificar el proyecto. Normalmente tres meses después de la fecha que pone fin a la fase de ejecución.
- Forma de justificación de las distintas partidas.
- Y la parte más esperada por el empresario, que es la cuantía del incentivo concedido. Éste suele venir en forma de %, ya que es normal que la justificación final no coincida exactamente con la previsión plasmada en la memoria de la solicitud (ya que como demostraremos puede haber pasado perfectamente un año o dos).

El empresario deberá tener en cuenta el momento de la recepción de esta resolución en la empresa a la hora de reflejar a nivel contable el ingreso que supone el beneficiarse de este tipo de ayudas.

### C.- Ejecución

El plazo que solemos tener para la finalización de nuestro proyecto, variará lógicamente con el tipo de proyecto a realizar. Normalmente viene determinado por la memoria que presentamos en un principio, en la que establecemos el cronograma de las acciones a ejecutar.

Es obligación del promotor ceñirse en lo máximo posible a los plazos que se fijaron previamente, aunque también es cierto que se suelen conceder ampliaciones del plazo dado en la Resolución (previa solicitud formal, justificada y en los plazos correctos). En esta fase de ejecución, el empresario/promotor deberá financiar el 100% del proyecto a realizar, ya que para la justificación se exigirá que el proyecto esté terminado y pagado.

### D.- Justificación

Una vez que el proyecto ha sido culminado con éxito por el promotor dentro de los plazos concedidos, éste debe justificar ante el organismo correspondiente la ejecución del mismo. Esto se hace como norma general con la presentación de la siguiente documentación:



- Original y copia del documento que certifica la ejecución del proyecto (certificación del Sistema de Gestión implantado en la organización, certificado emitido por técnico competente de las acciones realizadas, puesta en marcha del negocio, etc.).
- Original y copia de las facturas pagadas que corresponden a la ejecución del proyecto. Deberán reflejar lo más detallado posible el concepto de las mismas.
- Original y copia de los justificantes bancarios que certifican el pago de las facturas anteriores.
- Otros documentos como el certificado bancario del titular de la cuenta al que se va a hacer el ingreso, certificación de encontrarse al corriente el empresario de sus obligaciones de pago frente a la T.G.S.S. así como la Agencia Tributaria nacional y autonómica, certificado de otras ayudas concedidas para el mismo proyecto.

En el caso más que probable de que existan desviaciones sobre el gasto inicial presentado en la solicitud y el montante final del proyecto, la norma general es que se mantenga el % establecido en la resolución de la inversión, manteniendo como tope máximo el presupuesto inicialmente presentado, es decir, que si gastamos menos, pagarán el % de lo realmente gastado, y si lo que ocurre es que se gasta más (lo más común), se nos abonará el % concedido sobre el presupuesto inicial. Este hecho hace que la mayoría de solicitantes sean generosos a la hora de presentar las facturas pro-forma que determina el gasto en la memoria de solicitud, con el fin de tener un pequeño colchón que permita hacer frente a futuros imprevistos en la ejecución del proyecto.

### E.- Cobro

Este último paso es el que en ocasiones logra minar la paciencia del empresario promotor, ya que si bien los organismos que promueven este tipo de ayudas son estrictos en cuanto a sus plazos para ejecutar el proyecto, suelen ser bastante más flexibles a la hora de determinar el momento real del pago.

Es cierto que en los últimos años hay una clara intención por parte de los organismos e instituciones que promueven este tipo de ayudas, de terminar con las “listas de espera” para el cobro de incentivos ya justificados, pero con total seguridad esta última fase del trámite vendrá a sumar algunos meses más a los ya acumulados.



## Principales organismos que las promueven

### UNIVERSIDAD DE GRANADA:

Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI)

- Financiación de los primeros pasos de constitución de la empresa (hasta 6,000 euros)
- Promoción de las empresas surgidas de la UGR
- Apoyo, asesoría y autorización de proyectos empresariales
- Gestión de ayudas

Más información: <http://otri.ugr.es>

Cámara de Comercio Industria y Navegación: Nexopymem e Innocámara.

### MUNICIPALES- AYUNTAMIENTO DE GRANADA:

- Microcréditos y bonificaciones en la obtención de licencias, destinadas a la constitución de nuevas empresas.

Más información: [www.imfgranada.es](http://www.imfgranada.es)

### AUTONÓMICAS- ANDALUCÍA:

La Junta de Andalucía promueve multitud de incentivos a través de sus distintas Consejerías y reguladas mediante Ordenes publicadas en el B.O.J.A. Las consejerías con especial protagonismo en este tipo de ayudas, son:

- Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. ORDEN de 18 de enero de 2012, por la que se establecen las bases reguladoras de un Programa de Incentivos para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial en Andalucía y se efectúa su convocatoria para los años 2012 y 2013. Esta Consejería emplea como órgano dinamizador de este tipo de ayudas a la Agencia IDEA. Más información: [www.agenciaidea.es](http://www.agenciaidea.es)
- Consejería de Empleo. Destinadas en su mayoría a incentivar las contrataciones y mejoras laborales. Más información <http://www.juntadeandalucia.es>
- Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Destinadas en su mayoría a destinar fondos a la creación de puestos de trabajo relacionados con estos sectores, así como a la implantación de Sistemas de Gestión.
- Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. Destinadas a incentivar la contratación de sectores de la población andaluza más desfavorecidos por cuestión de edad, sexo, o condición social. Más información: <http://www.juntadeandalucia.es>



### NACIONALES:

El gobierno español aprobó con fecha de 27 de enero de 2006 el Plan de Fomento Empresarial -PFE- por el cual se ponen en marcha cincuenta medidas para impulsar la internacionalización, la innovación empresarial y el espíritu emprendedor en nuestro país. El PFE constituye uno de los ejes básicos del Plan Nacional de Reformas, concebido por el gobierno español para lograr los objetivos de la Estrategia de Lisboa y ha sido desarrollado conjuntamente por los Ministerios de Economía y Hacienda, Industria, Comercio y Turismo y la Oficina Económica del Presidente del Gobierno.

Las acciones más destacadas del P.F.E:

- Líneas de financiación promovidas por el Instituto de Crédito Oficial (I.C.O) que es una entidad pública empresarial adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda. Línea de financiación ICO-PYME y línea ICO-CDTI de innovación tecnológica. Véase resto de líneas de financiación en [www.ico.es](http://www.ico.es)
- Programa Innoempresa 2007 - 2013: Programa de apoyo a la innovación organizativa, tecnológica y de calidad. Más información: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- Plan AVANZ@, para la incorporación de Tecnologías Avanzadas de la Información y la comunicación en los procesos de gestión internos y externos de las empresas. Más información: [www.planavanza.es](http://www.planavanza.es)
- Reducción de las cuotas empresariales de la Seguridad Social a las PYMEs para los empleados directamente involucrados en actividades de I+D. Más información: [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)
- Otro tipo de bonificaciones/reducciones a las cuotas empresariales a la Seguridad Social, destinadas al fomento de la contratación indefinida, a la contratación de determinados colectivos desfavorecidos de la sociedad, personas con alguna discapacidad, etc.
- Una de las situaciones más frecuentes, es la reducción del 30% durante quince meses y la bonificación del 30% durante otros quince meses adicionales, de la cuota que resulte de aplicar sobre la base mínima el tipo mínimo de cotización vigente en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, a hombres menores de 30 años y mujeres menores de 35 años. A los trabajadores con grado de discapacidad igual o superior al 33% y alta inicial en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos se le bonifica el 50% de la cuota correspondiente a la base mínima durante cinco años.



### Algunas Reflexiones

Una de las condiciones fundamentales de toda subvención es que el subvencionado deberá financiar con recursos propios la ejecución del proyecto empresarial. Normalmente, las subvenciones cubren entre el 15% y 50% del coste de una operación empresarial con riesgo. Medidas específicas (por ejemplo, formación) o algunos beneficiarios (por ejemplo, organismos públicos) pueden obtener hasta un 75% - 100% de financiación. Esto hace que el empresario deba disponer de cómo mínimo el 50% del coste del proyecto, así como ser capaz de adelantar el 100% de la operación.

Considere que el proceso de tramitación de una subvención requiere gran cantidad de tiempo. No comience el proyecto antes de que se haya solicitado la subvención, es decir, no se pueden realizar pagos para adquisición de inversiones antes de tramitar el incentivo ya que todo lo que se pague antes de la fecha de resolución, no es considerado subvencionable. Es probable que los proyectos dirigidos a estamentos provinciales y locales se traten con rapidez, pero la tramitación de solicitudes de financiación para el ámbito nacional puede llevar varios meses. En el caso de financiación europea, este período puede ser incluso más largo.

Asegúrese de hablar con los administradores antes de emplear mucho tiempo y trabajo. El contacto personal es importante porque el proceso de solicitud es extremadamente burocrático. Investigue cuál es el objetivo del esquema de subvenciones y el tipo de empresas que la han recibido anteriormente. Esto ayudará a determinar si la subvención es la adecuada para su empresa.

El envío de la propuesta es una parte fundamental para solicitar una subvención. El éxito de la solicitud dependerá en gran medida de cómo se presente su caso empresarial. Entre las características clave para que la propuesta tenga éxito se encuentran unas descripciones detalladas del proyecto, un análisis claro de las ventajas económicas locales del esquema y un plan empresarial bien estructurado. (Ideas innovadoras, no convencionales).

Deberá estar preparado para dedicar una considerable cantidad de tiempo y esfuerzo a cumplimentar la solicitud. Tal vez deba considerar la ayuda de "consultores de subvenciones" especializados. Normalmente, estos consultores trabajan con un principio de cobro sólo si se obtiene la subvención. También puede obtener más ayuda por parte del gobierno mediante asesores empresariales regionales y locales.

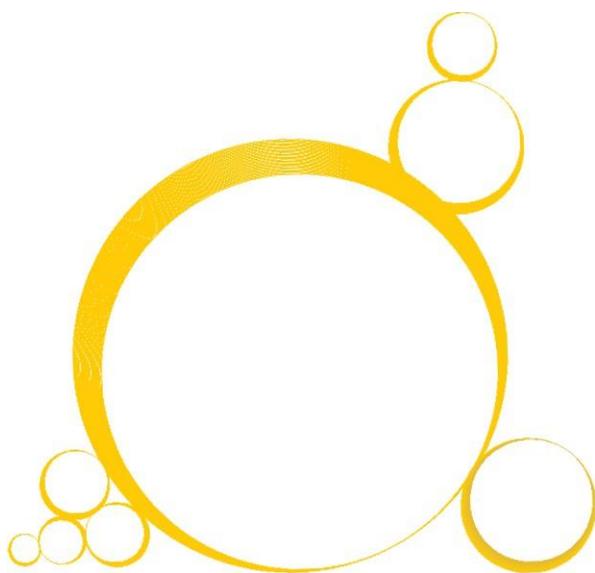
---

Este tema debe ampliarse con el apartado "Ayudas Públicas a la RSC" que se desarrolla en el Tema 5 sobre la Responsabilidad Social Corporativa.

---

# Responsabilidad Social Corporativa







## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

### Conceptos de Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas públicas y privadas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento (sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSC si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad). El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad económica.

Bajo el concepto de RSC se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica (base de cualquier actividad empresarial), social y ambiental.

Por tanto, pretende conciliar la eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva, tomando como punto de partida el



mismo seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas que en ella trabajan y sus condiciones laborales, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa, con sus trabajadores y la comunidad en la que desarrolla su actividad son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas de mercado.
- Crear riqueza de la manera más eficaz y eficiente posible.
- Respetar los derechos humanos, con unas condiciones de trabajo dignas, que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de sus trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable y sostenible.
- Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de impacto ambiental, así como la generación de residuos, es decir, racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada, determinando en su política de empresa el reparto equilibrado de los beneficios entre sus accionistas, así como la reinversión de gran parte de éstos dentro de la propia organización

La RSC es un concepto relativamente novedoso, sobre todo en nuestro país, siendo en la actualidad una iniciativa de carácter voluntario. Este hecho hace que todavía se requiera de una mayor cultura empresarial y social relacionada con este tipo de prácticas empresariales, para evitar así el uso fraudulento que muchas organizaciones hacen de estos conceptos, empleándolos únicamente para afianzar su posición competitiva en el sector, en lugar de como pilar básico o eje fundamental de su política de empresa.

La RSC se desarrolla a partir de tres ejes fundamentales, sobre los que han de basarse las estrategias y políticas de la organización, así como su propio plan de negocio:

## 1. Social.

Parte del concepto de empresa ciudadana y sostenible, es decir, la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad y tiene el deber, entendiéndose éste como obligación moral, de promover su desarrollo.

## 2. Económico.

La parte económica de la Responsabilidad Social, al igual que las otras dos, busca crear valor en la empresa en base a características tales como: garantizar el uso del capital adecuadamente por sus accionistas, atender a las demandas de los clientes o pagar precios justos a los proveedores por sus productos, y no sólo en la búsqueda del máximo beneficio como tradicionalmente se ha hecho.



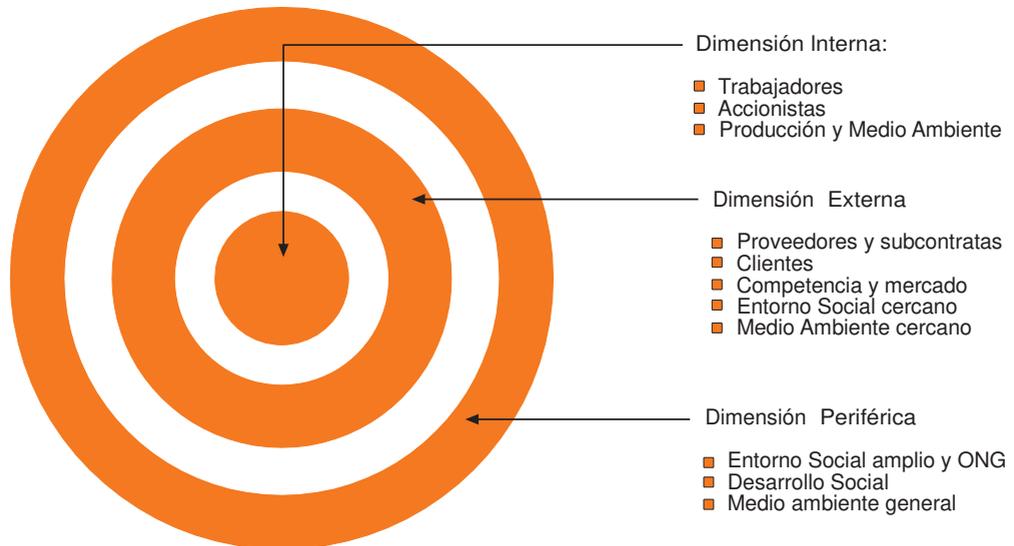
El concepto de empresa ciudadana que venimos desarrollando contempla otros objetivos, basados en concepciones morales, y no desde la óptica exclusiva de búsqueda de máxima rentabilidad y beneficios, principios asumidos por los sistemas capitalistas.

### 3. Medioambiental.

Todas las empresas en el desarrollo de sus actividades, entran en conflicto con el medio natural que les rodea. El grado de impacto ambiental generado, vendrá determinado, primero, por el tipo de actividad desarrollada por la organización (no es lo mismo una empresa del sector servicios que una empresa del sector industrial) y segundo (y aquí es donde la RSC cobra interés) por las políticas medioambientales que adopten las distintas organizaciones. Éstas pueden fijar un uso responsable de recursos, contribuyendo a un desarrollo sostenible del medio, o por el contrario un uso indiscriminado de éstos, fomentando el consumo energético no eficiente, el no tratamiento adecuado de residuos y vertidos generados durante el proceso productivo, la contaminación acústica, visual, etc.

La forma más eficiente y eficaz de implantar la RSC dentro de una organización es desde su inicio, es decir, debe ser entendida como la raíz de todas las decisiones de ésta, desde la misión, hasta el plan de inversión, impregnando a toda la organización para que trabaje en la línea de una Empresa Socialmente Responsable.

Vamos a diferenciar las distintas dimensiones de la Responsabilidad Social sobre las que debe trabajar toda empresa:





## a) Dimensión Interna

Es el núcleo principal, desde el que se debe expandir la RSC, ya que difícilmente alcanzará el resto de dimensiones si no predica con estos conceptos desde las entrañas de la propia organización.

Esta dimensión abarca al conjunto de trabajadores de la empresa, a los que se debe facilitar la consecución de sus objetivos profesionales (con planes de formación), la conciliación de la vida personal y profesional (flexibilidad de horarios dependiendo de las circunstancias personales de cada empleado), un salario justo acorde con las capacidades de cada individuo, así como unas condiciones laborales seguras y dignas.

En este eje de la RSC, también encontramos al empresario (conjunto de accionistas), cobrando relevancia el uso equitativo de los beneficios generados por las actividades de la empresa.

Por último, se debe mencionar la relación directa entre empresa y medio ambiente, debiendo ésta minimizar cualquier tipo de impacto provocado en el medio por el desarrollo de sus actividades.

## b) Dimensión Externa

Formada por la relación de la organización con clientes, a los que se debe ofertar unos productos de calidad a un precio justo y de mercado, garantizando el uso correcto para el que se adquirió el producto o el servicio.

Igualmente, se debe trabajar con proveedores y subcontratas, que en lo posible, compartan los conceptos de RSC promovidos por la organización y que, sin abandonar la búsqueda por un coste menor, intenten alcanzar una relación comercial justa y duradera.

Las empresas también deben interactuar con sus competidores, realizando acciones comerciales éticamente correctas y dentro del marco de la libre competencia, evitando la publicidad fraudulenta y desleal. En este punto cobra especial relevancia la afirmación “la verdadera competencia la tiene uno dentro de su empresa”.

## c) Dimensión Periférica

En este ámbito se incluyen el conjunto de acciones sociales y filantrópicas que la empresa decide llevar a cabo, al entender que en su entorno en particular, y en la sociedad en general, existen problemas ante los que no puede quedarse al margen. Así, se pueden desarrollar por parte de la empresa, a través de asociaciones, ONGs y Fundaciones, acciones encaminadas al desarrollo de proyectos de obra social local o de cooperación internacional, para el desarrollo de zonas o países en vías de desarrollo.

Normalmente, este tipo de acciones, otorgan una buena imagen pública de la empresa ante la sociedad y la posicionan favorablemente con respecto a sus competidores.



En algunos casos, estas estrategias se utilizan como fin para obtener un posicionamiento, que en la mayoría de los casos es confuso, ya que si la empresa no cubre las anteriores dimensiones en su parte mínima, no se puede considerar realmente una Empresa Socialmente Responsable. En ese sentido, son los consumidores los responsables de identificar aquellas empresas que realmente creen en lo que hacen, de aquellas otras que intentan beneficiarse de la buena fe de los ciudadanos.

### Pasos para implantar la RSC en una organización

Para garantizar el éxito en la implantación de la RSC en una organización, ésta debe quedar fijada desde un primer momento, por el convencimiento de la cúpula directiva, y por la implicación total por parte de la misma. De ese modo, el resto de los trabajadores la entenderán y asumirán como eje de la empresa, y no como algo pasajero o una simple estrategia de marketing empresarial.

La incorporación de acciones de RSC no ha de entenderse como una serie de actos puntuales en la vida de la empresa, sino que deberá ser integrada como parte fundamental de su estrategia y tenida en cuenta en todas las decisiones que se tomen en ésta.

Para la implantación de las estrategias de Responsabilidad Social se deben seguir una serie de fases:

#### a) Análisis de los grupos de interés

La empresa, a través de su órgano de dirección, debe averiguar las personas o grupos de interés a los que afecta cada decisión que tome la organización. Para un mejor análisis debería establecerse de forma clara cuáles son los colectivos más afectados por las acciones de la organización, y esclarecer qué beneficios aporta y qué perjuicios ocasiona a cada uno de ellos.

#### b) Diagnóstico

Es quizás la fase más importante. La empresa debe desarrollar un pequeño cuestionario de valoración, para ver en qué punto de la RSC se encuentra. El diagnóstico debe basarse en los principios y dimensiones anteriormente descritas, prestando especial atención en la dimensión interna, inicialmente la más importante, sobre todo en las Pymes. Más adelante, mencionaremos las partes básicas sobre las que debe basarse este diagnóstico.

Una vez obtenido y analizado el resultado de este primer diagnóstico, podrán establecerse las diferentes políticas y estrategias a seguir. Deben establecerse prioridades en la ejecución de las estrategias, definiendo qué se quiere conseguir, cómo conseguirlo y en qué plazos de tiempo.

#### c) Planificación

Previo a la implantación de las distintas estrategias, debemos desarrollar un plan de actuación que explique lo más detalladamente posible cómo llevarlas a cabo, los costes que supone y los



beneficios que nos va a aportar una vez implantada. Estos beneficios no sólo han de basarse en el aspecto económico/financiero, sino que tendrán en cuenta la consecución de los objetivos medio-ambientales y sociales.

#### d) Control

Se apoyará en la realización de un informe de sostenibilidad, que estará formado de un triple balance que realizaremos una vez implantadas las primeras estrategias. Detectará las medidas que no han funcionado (posibles desviaciones), las que mejor resultado han dado, las que se tomarán en un futuro, o las que han resultado negativas.

Para este sistema de autocontrol, analizaremos:

- Aspectos Económicos
- Aspectos Sociales
- Aspectos Medio-Ambientales

Esta herramienta de seguimiento y mejora, nos permitirá realizar un análisis corporativo, tanto de la empresa a lo largo del tiempo, como de la empresa frente a otras del mismo sector, lo que nos permitirá eliminar o reducir las debilidades y potenciar las fortalezas de la organización para el siguiente ciclo de gestión, buscando la mejora continua.

Una vez desarrollado este informe, se dará a conocer a nuestros grupos de interés, con el fin de que conozcan el hecho de que la empresa tiene una conciencia de Responsabilidad Social y el grado en el que la aplica dentro de sus políticas y estrategias.

## Enfoques de la estrategia de RSC

Enfocamos la RSC desde tres puntos de vista, legal, de comunicación y marketing, y económico, válidos tanto para las fases del diagnóstico como la de planificación. Estos enfoques se tendrán en cuenta para cada una de las dimensiones (interna, externa y periférica) y para sus diferentes apartados.

### Enfoque legal

Es la parte principal de implantación y la primera que ha de tenerse en cuenta. En la parte legal, nos ocuparemos de cumplir todas las obligaciones formales y legales, así como las normas de RSC que tenga establecidas la empresa en las distintas dimensiones.

En el cuadro de la página siguiente se describen los aspectos básicos que una organización debe cumplir para empezar a ser una Empresa Socialmente Responsable:



Dimensión	Subarea	Parametro	Actuacion
Interna	Trabajadores	Estatuto de los trabajadores	La empresa debe cumplir los mínimos exigidos del estatuto de los trabajadores
		Convenio Colectivo	La empresa debe cumplir los principios del convenio colectivo al que pertenezca
		Igualdad y no discriminación	Aplicación de la Ley de Igualdad y no Discriminación
		Seguridad y salud	Aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales
		SA 8000	Es la norma básica de RSC para las empresas
	Accionistas y Alta dirección	Código Olivencia Comisión Aldama	Adhesión a los principios del buen gobierno y transparencia
Externa	Producción y Medio Ambiente	Ley de tratamiento de residuos	Buena practica del tratamiento de residuos y del reciclaje de materiales
	Proveedores y Subcontratas	Ley de Subcontratación	Aplicación de los principios de la subcontratación por la nueva ley de subcontratas
	Clientes	Sellos de la Comunidad Económica	El sello de la comunidad garantiza que el producto ha sido analizado y aprobado por la Unión Europea para su comercialización
	Competencia y mercado	Leyes mercantiles	Aplicación de las leyes de competencia desleal y buena fe contractual
	Entorno social cercano	Contaminación Acústica	Ley 7/2002 de protección contra la contaminación acústica
	Entorno social cercano	Contaminación Visual	Aplicación de las medidas para los carteles luminosos nocturnos
	Medio Ambiente	Contaminación Ambiental	Ley de responsabilidad ambiental

Si aplicamos las leyes y normativas desde un primer momento, no supondrá un coste adicional para la empresa. Por el contrario, si lo hacemos con la actividad ya iniciada, la aplicación de alguna de las leyes puede hacer que tengamos que cambiar nuestro enfoque estratégico, sistema de producción, por no mencionar que nos exponemos a posibles sanciones por el incumplimiento de las mismas.



## Enfoque de Comunicación y Marketing

Aquellas prácticas llevadas a cabo por una empresa que favorezcan el desarrollo social, disminuyan el impacto ambiental y fortalezcan el motor económico de la empresa y su entorno darán un valor añadido a sus productos/servicios, favorecerán la imagen corporativa de la empresa y mejorarán el posicionamiento de la misma con respecto a sus competidores, así como la propia opinión de sus trabajadores respecto a ella.

De ese modo, las medidas y decisiones adoptadas como parte de la estrategia son susceptibles de ser comunicadas y publicitadas a la sociedad y a los propios trabajadores.

En el siguiente cuadro exponemos algunos ejemplos básicos para las PYMES y emprendedores.

Dimensión	Subarea	Parámetro	Actuación	Beneficio
Interna	Trabajadores	Conciliación de vida personal y laboral	Realizar una jornada intensiva los viernes, recuperando horas el resto de la semana	Mayor satisfacción del personal Mejora el rendimiento de la plantilla
			Concesión de días adicionales de vacaciones como incentivo	Mejora el clima laboral Mejora la productividad
			Ofrecer ayuda para el cuidado de menores y mayores dependientes	Mayor motivación Mejora el rendimiento Mayor sentido de permanencia con la empresa
		Gestión de recursos humanos	Conocer opinión, inquietudes o expectativas del personal	Mejora clima laboral Evita conflictos Mayor sentido de pertenencia Eleva la autoestima
		Gestión de recursos humanos	Mayor porcentaje de contratos indefinidos	Mayor estabilidad y compromiso Mejora el clima laboral
		Personal en riesgo de exclusión y discapacitados	Contratación de personas en riesgo de exclusión	Mejora la imagen corporativa de la empresa
		Seguridad y Salud laboral	Dotar al personal de un servicio medico propio	Mejora el clima laboral Mayor sentido de pertenencia



Dimensión	Subarea	Parametro	Actuacion	Beneficio
Interna	Accionistas y alta dirección	Transparencia	Ofrecer informes veraces y transparentes de las cuentas y resultados de la empresa	Mayor facilidad de obtención de financiación y colaboración pública
		Buen gobierno corporativo	Declaración de valores, políticas, códigos de conducta y sistemas de gestión armonizados	Mayor confianza de los agentes involucrados Mayor compromiso con la empresa
		Ahorro energético	Máximo aprovechamiento de la luz natural	Reducción del gasto energético (Ahorro de costes)
	Producción y Medio Ambiente	Sistemas armonizados de Gestión Medio Ambiental	ISO 14001	Prevenir la contaminación Reducir la generación de residuos Ganar la buena voluntad de la comunidad
		Energías Renovables	Paneles solares, reciclado de agua	Ahorro de energía y consumo de materias primas
Externa	Proveedores y subcontratas	Lealtad y compromiso con los proveedores	Garantizar contratos de larga duración con los proveedores	Fidelización de los proveedores Confianza de los mismos Facilidades de pago/oferta
		RSC de proveedores	Trabajar con proveedores Socialmente Responsables	Aumenta el valor añadido en la cadena de valor de la empresa
	Clientes	Calidad, servicio y protección del público vulnerable	Implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001	Proporciona un valor añadido a los productos o servicios que se ofrecen
			Productos de comercio justo	Mejora el posicionamiento de la empresa
			Mejora de la eficacia y rapidez en servicios postventa	Fidelización de los clientes
	Competencia y mercado	Colaboración con empresas de la competencia	Difusión de buenas practicas en colaboración con las empresas de la competencia	Mejora de la imagen corporativa



Dimensión	Subarea	Parametro	Actuación	Beneficio
Externa	Competencia y mercado	Colaboración con empresas de la competencia	Tutorías de grandes empresas a Pymes en informes de sostenibilidad	Mejora de informes RSC Mayor eficiencia en sostenibilidad
	Entorno social cercano	Comunicación con la comunidad de ubicación	Contratación de personal con proximidad geográfica	Disminución de costes de desplazamiento. Disminución del absentismo
			Financiación de instalaciones de uso publico	Mejora de la imagen corporativa de compromiso con la comunidad
	Medio ambiente	Contaminación ambiental	Utilizar productos absorbentes en vez de agua para recogida de aceites	Reducción del gasto de agua Protección del medio ambiente
			Adquirir productos que no tengan efectos nocivos contra la salud y el medio ambiente	Mejora la imagen publica de la empresa Ventaja competitiva
	Periférica	Entorno social amplio y ONG s	Inversión Socialmente Responsable	Colaboración con fines sociales y ONG s

## Enfoque Económico

Con este enfoque analizaremos los beneficios económicos que nos supondrá la implantación de cada una de las estrategias, los costes de las mismas y las posibles ayudas e incentivos que podemos obtener al implantarlas.

El análisis de beneficios y costes lo añadiremos a la parte económica del triple balance de sostenibilidad, para analizar qué estrategias debemos continuar y cuáles suprimir para el siguiente año.

Para el desarrollo de este enfoque, se hace necesario mencionar las distintas ayudas públicas que en la actualidad existen en nuestro país para implantar este tipo de conductas en el seno de la organización.



### Ayudas públicas a la RSC.

Existe una clara voluntad por parte de los distintos estamentos públicos, de fomentar e incentivar este tipo de políticas de RSC dentro de las organizaciones españolas. Estas ayudas deben ir acompañadas de políticas de concienciación dirigidas a las empresas en particular y a la sociedad en general, para avanzar con paso firme en materias relativas a RSC.

Hemos tratado de recopilar las ayudas públicas a la Responsabilidad Social Corporativa en el marco de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Son, en su mayoría, incentivos a la contratación, obteniéndose directamente a través de la Tesorería General de la Seguridad Social. Las ayudas descritas en esta apartado, deberán completarse con las vistas de esta misma guía (subvenciones), sobre todo en lo referente al diseño e implantación de Sistemas de Gestión (calidad, medioambiente, seguridad laboral, etc.) dentro de las empresas.

#### 1. Ayudas a la estabilidad en el empleo.

Este punto ofrece algunas ayudas que, en búsqueda de la calidad en el empleo, reconoce la Junta de Andalucía. Se incluyen todos los colectivos a los que se les reconoce algún tipo de ayuda, aunque en apartados posteriores se amplía la información en referencia a alguno de ellos, como mujeres trabajadoras o discapacitados.

##### — Incentivos a la contratación con carácter indefinido.

El Decreto 149/2005, de 14 de junio, regula los incentivos a la contratación con carácter indefinido, modificado por el Decreto 58/2007, de 6 de marzo. El citado decreto regula el conjunto de incentivos a la contratación que con carácter indefinido, efectúen las empresas y entidades sin ánimo de lucro, apostando en especial por las pequeñas y medianas empresas y las micropymes, estableciendo a favor de las mismas discriminaciones positivas en función de sus plantillas. Asimismo, se hace una llamada a la responsabilidad social corporativa de las grandes empresas en orden a apostar por la reducción de la temporalidad en el empleo, a través de lo que se denomina contratos-programas.

En la Comunidad Autónoma de Andalucía, el desarrollo de estas medidas se instrumenta a través de las siguientes líneas de actuación:

En el siguiente cuadro exponemos algunos ejemplos básicos para las PYMES y emprendedores.



- Incentivos a la contratación con carácter indefinido a favor de empresas de hasta 250 trabajadores

COLECTIVOS <sup>1</sup>	CUANTÍA <sup>2</sup>
Mujeres: 1. En aquellos sectores en los que estén subrepresentadas: industrial, construcción y transportes privados 2. En casos de incorporación o reincorporación tras la maternidad, adopción o acogimiento, y tras la atención a personas dependientes	Ayuda a tanto alzado cuya cuantía es de 4.750 € para entidades empleadoras de hasta 10 personas trabajadoras; de 4.250 € para entidades empleadoras de 11 a 50 personas trabajadoras; y de 3.000 € para entidades empleadoras de 51 a 250 personas trabajadoras
Jóvenes menores de 30 años en: 1. Sector industrial. 2. Sector servicios: Servicios a las empresas; Sector de las Nuevas Tecnologías; Servicios de la Vida Diaria prioritariamente de atención a la dependencia; Actividades Medioambientales.	Ayuda a tanto alzado cuya cuantía es de 4.750 € para entidades empleadoras de hasta 10 personas trabajadoras; de 4.250 € para entidades empleadoras de 11 a 50 personas trabajadoras; y de 3.000 € para entidades empleadoras de 51 a 250 personas trabajadoras
Técnicos de Prevención de Riesgos Laborales	Ayuda a tanto alzado cuya cuantía es de 4.750 € para entidades empleadoras de hasta 10 personas trabajadoras; de 4.250 € para entidades empleadoras de 11 a 50 personas trabajadoras; y de 3.000 € para entidades empleadoras de 51 a 250 personas trabajadoras
Parados de larga duración Mayores de 45 años	4.750 €
Personas con discapacidad	4.750 €
Pertencientes a colectivos más vulnerables	4.750 €
Mujeres, jóvenes menores de 30 años, personas pertenecientes a los colectivos vulnerables, que sean contratados bajo la modalidad de fijos discontinuos.	En proporción al puesto de trabajo equivalente a tiempo completo, tomando como base para su cálculo la cantidad de 3.500 €

- Incentivos a la contratación con carácter indefinido de empresas de más de 250 trabajadores

COLECTIVOS <sup>3</sup>	CUANTÍA <sup>2</sup>
Mujeres	4.750 €
Jóvenes menores de 30 años	
Parados de larga duración mayores de 45 años	
Personas pertenecientes a colectivos más vulnerables	
Personas que hayan participado en programas de fomento de empleo, inserción y formación de la Consejería de Empleo	



- Incentivos a las transformaciones de contratos de duración determinada en indefinidos, tanto a tiempo completo como a tiempo parcial, a favor de entidades empleadoras de hasta 250 trabajadores

COLECTIVOS <sup>5</sup>	CUANTIA <sup>2</sup>
Mujeres. Sectores: Hostelería, Construcción y Comercio	3.000 €
Jóvenes menores de 30 años. Sectores: Hostelería, Construcción y Comercio	
Personas mayores de 45 años	
Colectivos Vulnerables	
Personas con contrato de formación	

- Incentivos en áreas territoriales preferentes para actuaciones integrales de empleo

**TABLAS DE AYUDAS (€) .CALCULADAS A TIEMPO COMPLETO, POR TIPOS DE CONTRATOS, TAMAÑOS DE EMPRESAS, Y COLECTIVOS EN ZONAS CON PLANES DE ACTUACIONES TERRITORIALES INTEGRALES PREFERENTES PARA EL EMPLEO.**

**CONDICIONES GENERALES:**

Que las personas objeto de los contratos residan en el territorio comprendido en cada ámbito de actuación y las empresas contratantes tengan su sede social o centro de actividad en el mismo.

Que las contrataciones objeto de estas ayudas sean fruto de la selección de personas candidatas que provienen de una oferta de empleo previamente presentada al Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo.

**NUEVAS CONTRATACIONES DE CARÁCTER INDEFINIDO CALCULADO A TIEMPO COMPLETO**

Tamaño de las empresas	Ayuda mínima en cualquier sector, o colectivo	Mujeres, jóvenes, parados de larga duración mayores de 45 años, personas con discapacidad, colectivos en riesgo de exclusión social y, de forma específica, personas trabajadoras procedentes del Régimen Especial Agrario	Personal técnico en Prevención de Riesgos Laborales
De 1 a 50 trabajadores	6.000 €	9.000 €	2,5 SMI (12 meses) 17.118 €
De 50 a 250 trabajadores	6.000 €	7.500 €	
Más de 250 trabajadores	6.000 €	6.000 €	

Excepcionalmente y para el sector industrial se considerarán preferentes las personas desempleadas de larga duración con más de 12 meses de inscripción como demandantes de empleo, independientemente de la edad

**NUEVAS CONTRATACIONES BAJO LA MODALIDAD DE FIJOS DISCONTINUOS.**

(Cuando lo prevea el convenio colectivo de aplicación)

Para cualquier sector y tamaño de empresa (proporcionalmente calculado):..... 6.000 €

Tendrán carácter preferente los que se formalicen con mujeres, jóvenes, personas desempleadas de larga duración, personas con discapacidad y colectivos en riesgos de exclusión.

**TRANSFORMACIONES DE CONTRATOS TEMPORALES A INDEFINIDOS.**

(Cuando lo prevea el convenio colectivo de aplicación)

Para cualquier sector y tamaño de empresa:.....4.000 €

Cuando se realicen de forma simultanea, transformaciones de 25 o más contratos de mujeres:..... hasta 6.000 €



## 2. Ayudas a las personas con discapacidad

### — Programa fomento proyectos integrales de empleo

La Orden de 11 de mayo de 2007, regula los programas de fomento de la empleabilidad y la cultura de la calidad en el empleo y establece las bases reguladoras de la concesión de ayudas públicas a dichos programas, entre los que destacamos el Programa para el fomento de proyectos integrales de empleo para personas con discapacidad.

Este programa, tiene por finalidad el desarrollo de proyectos que faciliten un empleo de calidad para personas con discapacidad o con especiales dificultades de inserción laboral, en similares condiciones al resto de los trabajadores que desempeñan puestos equivalentes.

Para ello, se incentivarán proyectos integrales de fomento de empleo, que desarrollen acciones de orientación y acompañamiento individualizado en el puesto de trabajo, como medida de adaptación de las personas discapacitadas con especiales dificultades de inserción laboral.

Los destinatarios de los proyectos de empleo con apoyo serán, los trabajadores con discapacidad inscritos en el Servicio Andaluz de Empleo como demandantes de empleo no ocupados, así como los trabajadores con discapacidad contratados por Centros Especiales de Empleo.

Las entidades que desarrollen y ejecuten proyectos integrales de empleo para personas con discapacidad, podrán beneficiarse de un incentivo que podrá alcanzar hasta el 100% del coste total de la contratación, destinándose a financiar los costes salariales de las personas contratadas y los gastos generales.

### — Premio andaluz a las buenas prácticas en la atención a personas con discapacidad

Persigue reconocer públicamente la labor de calidad realizada por personas físicas, entidades o instituciones, tanto públicas como privadas en la eliminación de barreras que impiden el normal desenvolvimiento de las personas con discapacidad.

Una de las modalidades destacadas es: "Igualdad de oportunidades", que se destina a las entidades que hayan incorporado el enfoque integrado de género en sus actuaciones o que hayan destacado en su apuesta por el empleo de las personas con discapacidad.



- Incentivos a la contratación con carácter indefinido

Se recogen aquí los incentivos a la contratación que, con carácter indefinido, efectúen empresas y entidades sin ánimo de lucro, en el caso de las personas con discapacidad. Planteamos dos líneas de actuación:

### Incentivos para los centros especiales de empleo

- Incentivos a la creación de empleo indefinido así como las transformaciones de contrato de duración determinada en indefinidos, percibirán una cuantía de hasta 12.021 euros. Cuando las nuevas contrataciones o transformaciones se efectúen a tiempo parcial el incentivo se reducirá proporcionalmente a la jornada.
- Incentivos al mantenimiento de los puestos de trabajo ya creados a tiempo completo o parcial, así como los indefinidos o de duración determinada. El incentivo podrá alcanzar una cuantía equivalente de hasta el 50% del salario mínimo interprofesional vigente en el momento de la presentación de la solicitud.
- Incentivos para la adaptación de los puestos de trabajo y la eliminación de barreras. La cuantía del incentivo podrá alcanzar hasta un máximo del 80% del coste de la inversión para el supuesto de eliminación de barreras arquitectónicas y de 1.804 euros en el supuesto de adaptación de puestos de trabajo, sin que en ningún caso el importe de la ayuda pueda superar el necesario para la adaptación del puesto de trabajo.
- Incentivos para el reequilibrio financiero de centros especiales de empleo con objeto de garantizar su viabilidad y estabilidad.
- Incentivos para las unidades de apoyo a la actividad profesional de hasta 1.200 euros anuales por cada persona trabajadora con discapacidad, sin que en ningún caso el importe de la ayuda exceda el necesario para compensar los gastos derivados de la unidad de apoyo.
- Incentivos al establecimiento de enclaves laborales. Las empresas colaboradoras recibirán una ayuda de hasta 7.814 euros por cada contrato a tiempo completo, o la parte proporcional si el contrato es a tiempo parcial y ayudas por la adaptación de puestos de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas, cuya cuantía podrá alcanzar hasta un máximo del 80% del coste de inversión para el supuesto de eliminación de barreras y de 1.804 euros en el supuesto de adaptación de puestos de trabajo, sin que en ningún caso el importe de la ayuda pueda superar el necesario para la adaptación del puesto de trabajo.



## Incentivos a la contratación para personas con discapacidad

- Incentivos a las contrataciones indefinidas de personas con una discapacidad, con un grado de minusvalía igual o superior al 33%, serán de 4.750 euros por cada nuevo contrato. Cuando las contrataciones se realicen a tiempo parcial o fijos discontinuos el importe se reducirá proporcionalmente, tomando como base la cuantía de 4.750 euros. También tendrán derecho a bonificaciones en las cuotas empresariales de la Seguridad Social, siendo de un 70% por cada persona discapacitada contratada menor de 45 años (caso de ser mujer, 90%); y un 90% por cada mayor de 45 años (caso de ser mujer el porcentaje será del 100%).
- Incentivos a las transformaciones de contratos de duración determinada en indefinidos a personas con un grado de minusvalía igual o superior al 33%, podrán obtener un incentivo de cuantía de 3.907 euros por cada contrato que se transforme. Cuando la transformación sea a tiempo parcial, el importe del incentivo se reducirá proporcionalmente, tomando como base la cuantía de 3.907 euros.

## 3. Ayudas para lograr una empresa segura

En este sentido cabe destacar el Plan General para la Prevención de Riesgos Laborales en Andalucía (2003-2008) que se fundamenta en el objetivo general de promoción de la salud laboral, reducción de la siniestralidad laboral y mejora de las condiciones de trabajo.

Y por otra parte, las ayudas y subvenciones que se conceden tanto a empresas, entidades y trabajadores que contribuyan a la implantación de sistemas preventivos eficaces y a la promoción de la cultura preventiva en nuestra Comunidad Autónoma:

- Subvenciones a microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) que realicen proyectos e inversiones en materia de prevención de riesgos laborales.
- Subvenciones a microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector de la construcción, que realicen proyectos e inversiones en materia de prevención de riesgos laborales.
- Subvenciones para proyectos de implantación de una cultura preventiva y de incorporación de medidas específicas de prevención, dentro del Programa de Fomento de la cultura preventiva en materia de prevención de riesgos laborales, dirigida a trabajadores autónomos y, en su caso, los trabajadores por cuenta de ellos.
- Subvenciones a Universidades Públicas para el desarrollo de actividades de promoción de la prevención de riesgos laborales.



- Subvenciones a los Colegios Profesionales de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Premios a la Prevención de Riesgos Laborales en Andalucía.
- Plan General para la Prevención de Riesgos Laborales en Andalucía (Decreto 131/2003 de 11 de noviembre).

### Críticas y respuestas a las críticas contra la RSC

No todo lo relacionado con la RSC es positivo, también existen multitud de críticas acerca de esta nueva tendencia empresarial, aunque si nos paramos a analizarlas, éstas poco o nada tienen que ver con los principios y conceptos promovidos por la RSC, sino más bien, con el uso partidista que las empresas hacen de ella.

Algunos sectores son críticos con las corrientes que promueven la RSC, por considerar que ésta sirve sobre todo, como una forma de publicidad empresarial (marketing puro y duro). Así, destacan la paradoja de empresas nocivas para la salud o para el medioambiente, que pretenden mejorar su reputación o imagen, mediante un discurso retórico acerca de la RSC.

Ya destacamos al inicio de la exposición, que las empresas centran sus esfuerzos en divulgar su dimensión periférica de la RSC, al saber que esta dimensión les pueden reportar un mayor valor añadido y mejorar su posición competitiva con respecto a sus competidores, lo que se puede traducir en un incremento en las ventas.

También se ha mencionado sobre estas líneas, que dicha publicación es lícita y moralmente aceptable, siempre que se ajuste a la realidad de la empresa y se fundamente en una RSC que cubra las otras dos dimensiones (interna y externa), y no sólo la periférica.

Otras empresas, sin embargo, siguen funcionando como una entidad cuyo principal objetivo es el lucro, pero que ven la necesidad de adaptarse a las exigencias de un nuevo mercado, cada vez más preocupado por los problemas sociales y ecológicos que la misma produce.

Mucho de lo que se relaciona con la RSC es de cuestión ética y moral. En este sentido los temas morales bien pueden ser definidos por quien los invoca, es decir, son difícilmente medibles o cuantificables. Por ejemplo, las empresas no pueden establecer parámetros objetivos de lo que ellas consideran debe ser una correcta participación social. En este sentido la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha publicado la norma internacional ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social, que establece recomendaciones para que empresas y organizaciones de todo el mundo puedan implantar la Responsabilidad Social.

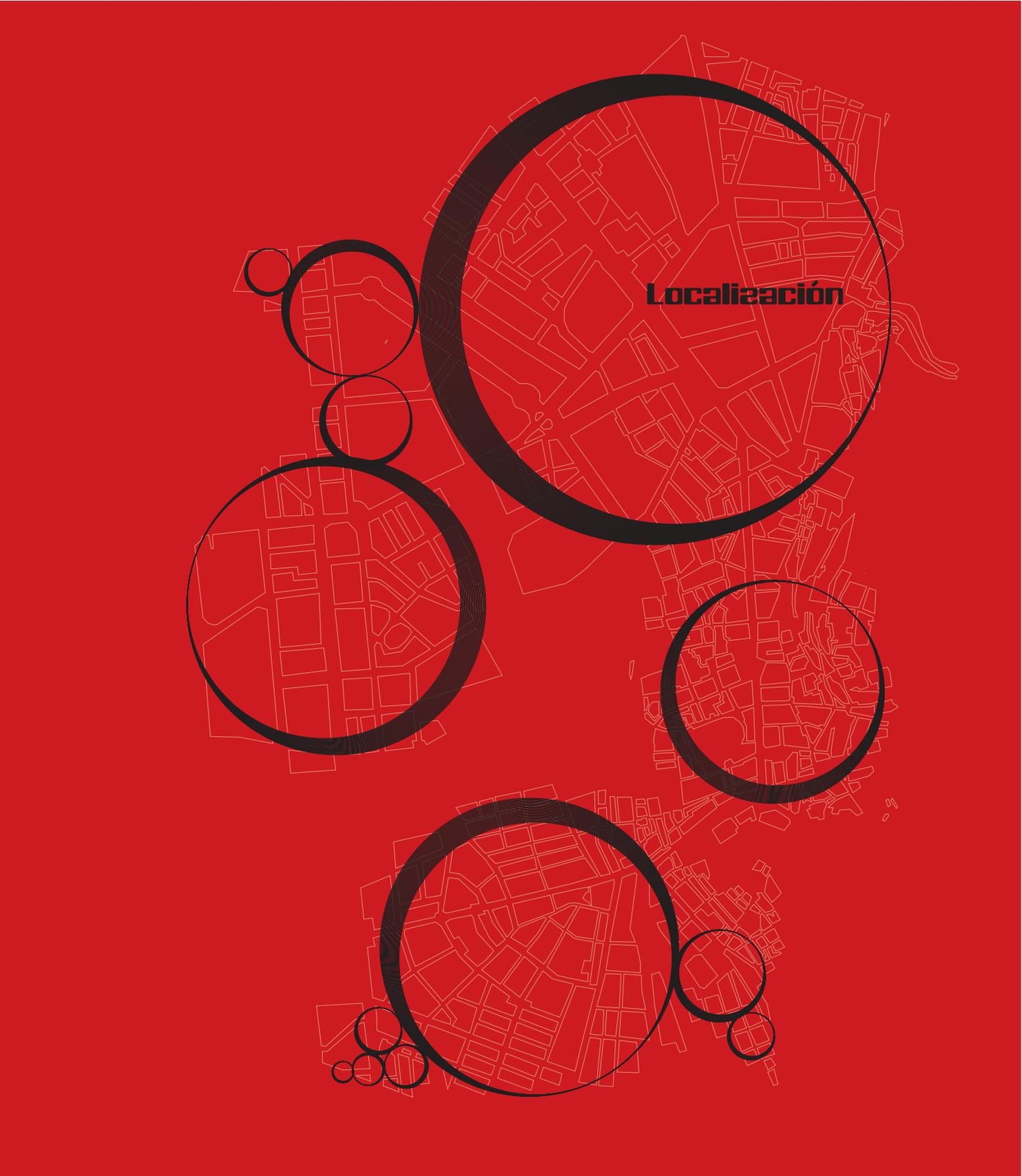


Lo evidente es que el conjunto de principios, valores y conceptos promovidos por la Responsabilidad Social Corporativa son positivos para la empresa y para la sociedad, ya que abandonan el principio capitalista de “máximo beneficio o máximo valor de las acciones para el propietario o accionista”, y tienen en cuenta al resto de actores relacionados, directa e indirectamente, con la empresa, como son los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, sindicatos o el propio medio ambiente, entre otros.

Aunque existan empresas y empresarios que realicen un uso fraudulento y/o partidista de este tipo de acciones, no se debe descalificar o cuestionar la RSC en sí, sino denunciar, a aquellos que la empleen de una forma incierta, y no acorde a la realidad, empleando herramientas como el marketing, o sus partes, publicidad, promociones, ...

En esta guía, defendemos que los valores que representa la RSC son positivos sí o sí, y que su implantación dentro del mundo empresarial moderno, lejos de suponer un coste para las empresas, resulta rentable, ya que hacer las cosas bien, desde el inicio, puede reportarle multitud de beneficios a las organizaciones, económicos, sociales y medio ambientales. Si todas las empresas destinaran una parte de sus beneficios al desarrollo e implantación de la RSC, el impacto social sería más que importante.

Las empresas de hoy en día no pueden dar la espalda a temas actuales y que han cobrado especial relevancia en los últimos años como son, la conciliación de la vida profesional y familiar, la seguridad en los centros de trabajo, la violencia de género, el racismo, la integración de determinados sectores desfavorecidos, el medio ambiente, etc., quedando únicamente la opción de ser responsables con el momento que nos ha tocado vivir, y aportando su granito de arena en la actividad profesional elegida, que no es otra que la empresa.



**Localización**

## LOCALIZACIÓN

---

### AYUNTAMIENTO DE GRANADA

Desarrollo Local, Economía y Hacienda  
Pza. del Carmen s/n

Planificación Urbanística y Obras Municipales  
Calle Gran Capitán s/n

Medio Ambiente, Salud y Consumo  
Calle San Matías 11

Club del Emprendedor  
Calle Almona del Campillo (Edificio del Teatro Isabel La Católica)

Instituto Municipal de Formación y Empleo (IMFE)  
Calle Horno de San Matías 4

Instituto Municipal de Formación y Empleo (IMFE) CIE -  
Iniciativas Empresariales  
Calle Ismael 2

### DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN Y CIENCIA

Delegación Provincial de la Consejería de Economía,  
Innovación y Ciencia  
Calle Joaquina Euguaras 2

Gerencia Provincial de Granada de la Agencia de Innovación  
y Desarrollo de Andalucía (IDEA)  
Parque Tecnológico Ciencias de la Salud

Edificio BIC Granada  
Avenida de la Innovación 1

### DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA CONSEJERÍA DE EMPLEO

Delegación Provincial de la Consejería de Empleo  
Calle Joaquina Euguaras 2

### DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Delegación Provincial de Hacienda y Administración Pública  
Calle Tablas 11 y 13

### DELEGACIÓN DEL GOBIERNO DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

Delegación del Gobierno  
Calle Gran Vía 56 Edificio La Normal

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER  
Avenida de la Constitución 20, 2ª planta, oficina 212

### MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

Servicio Público de Empleo Estatal – Dirección Provincial  
Calle Mirlo 4

Dependencia Provincial del Área de Trabajo e Inmigración  
Calle Faisán 2, Edificio La Caleta

Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social  
Calle Faisán 2, Edificio La Caleta

Instituto Nacional de la Seguridad Social  
Calle Restauradores 1

Tesorería General de la Seguridad Social  
Calle Gran Vía de Colón  
Calle Cisne 5

### MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT)  
Avenida de la Constitución 1

### MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD

Instituto Nacional de Estadística (INE)  
Calle José Luis Pérez Pujadas 6 (Edificio Forum)

### CENTRALES SINDICALES

Comisiones Obreras (CCOO) y Unión General de  
Trabajadores (UGT)  
Calle Periodista Francisco Javier Cobos 2

### CÁMARA DE COMERCIO

Calle Luis Amador 26

### CONFEDERACIÓN GRANADINA DE EMPRESARIOS (CGE)

Calle Maestro Montero 23

### FEDERACIÓN ANDALUZA DE EMPRESAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO – FAECTA

Calle Buensuceso 26, Bajo

ARCA EMPLEO (CENTRO DE EMPLEO JOVEN)

Avenida de Murcia 12, Bajo

ASOCIACIÓN DE JOVENES EMPRESARIOS (AJE) DE GRANADA

Paseo de los Tristes s/n

UNIVERSIDAD DE GRANADA

Centro de Promoción de Empleo y Prácticas  
Acera de San Ildefonso 42

Centro de Documentación Europea  
Calle Doctor López Argüeta s/n

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA

Boletín Oficial de la Provincia  
Calle Periodista Barrios Talavera 1

REGISTRO MERCANTIL PROVINCIAL

Calle Arandas 6

COLEGIOS OFICIALES

Ilustre Colegio Notarial  
Calle San Jerónimo 50

Ilustre Colegio de Economistas  
Calle Barrera 1 1ª Planta

Ilustre Colegio de Abogados  
Plaza Santa Ana 5  
Calle Cárcel Alta 1

Colegio Oficial de Aparejadores, Arquitectos Técnicos e  
Ingenieros de Edificación  
Calle San Matías 19

Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de  
Andalucía Oriental  
Calle Gran Vía 21, 4º D

Colegio Oficial de Peritos e Ingenieros Técnicos Industriales  
de Granada  
Calle Elvira 57

Colegio Oficial de Gestores Administrativos  
Calle de los Frailes 30

OTRI – Universidad de Granada

Cuesta del Hospicio s/n (Complejo Administrativo Triunfo)

BIC Granada

Parque Tecnológico Ciencias de la Salud  
Avenida de la Innovación 1

Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE)  
Parque Tecnológico Ciencias de la Salud  
Avenida de la Innovación 1

