



MANUAL FORMATIVO COMPETITIVIDAD PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD

CURSO 11NOVIEMBRE AL 22 NOVIEMBRE 2013



ESTRUCTURA

1 PARTE EMPLEO

1. **EL ENTORNO ECONÓMICO Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS. PROCESOS ORGANIZATIVOS EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL.....PAG. 5**
 - MERCADO LABORAL ACTUAL
 - ESTRUCTURA EMPRESARIAL.
 - PROCESO DE SELECCIÓN

2. **MI PROYECTO PROFESIONAL.....PAG. 19**
 - CAPACIDADES
 - HABILIDADES
 - DISPONIBILIDAD

3. **EL PROCESO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO.....PAG. 23**
 - OBJETIVO PROFESIONAL
 - MOTIVACIÓN

4. **ETAPA PRIMERA: CONSEGUIR OPORTUNIDADES..... PAG. 35**
 - a. LA CARTA
 - EL CURRICULUM
 - REDES SOCIALES Y MARCA PERSONAL:
 - a. LINKEDIN
 - b. TWITTER
 - c. FACEBOOK
 - d. GOOGLE +

5. **ETAPA SEGUNDA: APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.....PAG. 68**
 - LA ENTREVISTA
 - PRUEBAS PSICOTÉCNICAS
 - PRUEBAS DE APTITUD
 - PRUEBAS DE PERSONALIDAD
 - DINÁMICAS DE GRUPO
 - OTRO TIPO DE PRUEBAS

2 PARTE CREAR EMPRESA

6. QUE ES EMPRENDEDOR Y CARACTERÍSTICAS GENERALES QUE DEBE REUNIR LAPERSONAEMPRENDEDORA.....	PAG.80
7. MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER EL NEGOCIO.....	PAG.83
8. FACTORES CLAVE DEL FRACASO DE EMPRENDER.....	PÁG. 84
9. ANÁLISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.....	PÁG. 85
10. EMPRENDER EN ESPAÑA.....	PAG.86
11. QUE ES EL PLAN DE NEGOCIO Y SU ESTRUCTURA.....	PÁG. 88
12. LOS ASPECTOS LEGALES EN LOS PROYECTOS DE CREACIÓN DE EMPRESA.....	PÁG. 116
13. EL EMPRESARIO/A INDIVIDUAL.....	PAG.115
14. COLECTIVIDADES SIN PERSONALIDAD.....	PÁG. 120
15. SOCIEDADES MERCANTILES.....	PÁG. 123
16. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.....	PAG.124
17. OTRAS MODALIDADES EMPRESARIALES.....	PAG.131
18. SOCIEDAD ANÓNIMA.....	PAG.132
19. SOCIEDADES LABORALES.....	PÁG. 137
20. SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA.....	PÁG. 139
21. LAS COOPERATIVAS.....	PÁG. 143
22. FRANQUICIA.....	PÁG. 147

- CONCEPTO DE FRANQUICIA
- EL CONTRATO DE FRANQUICIA
- TIPOS DE FRANQUICIAS
- VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO
- DOCUMENTOS BÁSICOS



CEU
*Instituto Superior de
Estudios Profesionales*



MINISDEF – DIGEREM
SDG RECLUTAMIENTO



23. MÁRKETING Y COMUNICACIÓN. INTRODUCCIÓN.....	PÁG160
24. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL MÁRKETING.....	PÁG163
25. EL PLAN DE MÁRKETING.....	PÁG167
26. LAS SUBVENCIONES Y AYUDAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	PÁG.
180	
27. PAGO ÚNICO DEL DESEMPLEO.....	PÁG. 183
28. PROMOCIÓN DE EMPLEO AUTÓNOMO.....	PÁG. 187
29. LINEA ICO EMPRENDEDORES.....	PAG.189
30. ENISA.....	PÁG. 191
31 .MEDIDAS DE INTERÉS PREVISTAS EN LA “LEY DE EMPRENDEDORES”	
.....	PÁG. 193

1. EL ENTORNO ECONÓMICO Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS. PROCESOS ORGANIZATIVOS EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

A. MERCADO LABORAL

La globalización de la economía y el desarrollo tecnológico han modificado las características del mercado laboral actual, haciéndolo más dinámico y cambiante debido al flujo continuo de información, mercancías y personas a nivel mundial.

Estos dos acontecimientos han hecho cada vez más difusas las barreras territoriales y profesionales, incrementando la necesidad de flexibilidad y aprendizaje continuo, así como la disponibilidad a la movilidad territorial y/o funcional.

Al mismo tiempo, la descentralización de las actividades productivas que acarrea el proceso de globalización, hace que las empresas subcontraten cada vez más determinados servicios, en lugar de llevar a cabo todo el proceso productivo provocando lo que se ha denominado tercerización económica o potenciación del sector servicios.

Surgen así nuevas formas de organización del trabajo y de control del trabajador así como ocupaciones de nueva creación en el ámbito de la informática y comunicaciones.

Además la crisis económica mundial ha acentuado la dualidad del mercado laboral, haciendo más frecuentes ciertas características como: incertidumbre, irregularidad, rigidez salarial y rotación. En este contexto parece necesario desarrollar un proyecto de vida profesional centrado en la persona y no en la ocupación como venía siendo frecuente en generaciones pasadas.

Según el *Informe Infojobs 2010* publicado en junio de 2011 acerca del mercado de trabajo español, existen más oportunidades laborales para profesionales especializados en tecnologías de la información y comunicación: informáticos e ingenieros industriales.

El *Informe de Mercado de Trabajo Estatal de 2011 para jóvenes* publicado por el SEPE prevé que el sector servicios, la concentración territorial y el área comercial serán las tendencias predominantes del mercado laboral para en 2012.

Las ocupaciones con mayor tendencia a la contratación en el 4º trimestre de 2011 fueron:

- Peones agrícolas.
- Camareros asalariados.
- Peones de limpieza de oficinas.
- Peones de industrias manufactureras.
- Vendedores en tiendas y almacenes.



De este informe se extrae que entre el colectivo de jóvenes (menores de 30 años), las ocupaciones más contratadas en este periodo fueron:

- Camareros asalariados.
- Vendedores en tiendas y almacenes.
- Peones de industrias manufactureras.
- Promotores de ventas.
- Peones de transporte de mercancías.
- Monitores de entretenimiento.
- Azafatas de tierra.

- Enfermeros no especializados.
- Administrativos.

Las categorías destacadas en las que se clasifican las ofertas de empleo publicadas, según el *Informe Infojobs 2010*, son comercial y ventas, informática y telecomunicaciones y atención a clientes.

La capacidad de adaptación a distintos entornos y tareas, el aprendizaje y reciclaje continuo, la iniciativa y creatividad y el trabajo en equipo son algunas de las habilidades clave para desenvolverse con éxito.

Los idiomas, el manejo de tecnologías de información y comunicación y una formación especializada son los conocimientos más solicitados por las empresas.

La movilidad geográfica y funcional, la disponibilidad horaria o contar con carnet de conducir y vehículo son demandas bastante frecuentes.

Según el *Informe mensual de Enero del 2012* publicado por el Observatorio de las ocupaciones del SEPE, los grupos profesionales con mejores perspectivas laborales a nivel nacional son:

- ✓ Montadores y ensambladores no clasificados en otros epígrafes.
- ✓ Ensambladores de equipos eléctricos y electrónicos.
- ✓ Técnicos educadores de educación especial.
- ✓ Empleados domésticos.
- ✓ Profesionales de la publicidad y comercialización.

Las ocupaciones con crecimiento más significativo en enero del 2012 entre el colectivo de jóvenes serían:

- 👤 Peones agropecuarios.
- 👤 Empleados de servicios de correos.
- 👤 Empleados de control de abastecimientos e inventarios.
- 👤 Técnicos en grabación audiovisual.
- 👤 Operadores de grúas, montacargas y de maquinaria similar de movimientos de materiales.

☞ Montadores y ensambladores no clasificados en otros epígrafes.

La ocupabilidad es la capacidad de una persona de acceder y conservar un puesto de trabajo. Existen muchos factores que afectan a la ocupabilidad entre otros:

- Factores estructurales como la oferta de empleo, la demanda, las tendencias del mercado y la situación de nuestra profesión en el mercado laboral. Conviene conocerlos, aunque son poco modificables.
- Factores competenciales como la formación, la experiencia, dominio de idiomas o informática.
- Factores psicosociales como la importancia atribuida al empleo, la disponibilidad para trabajar, autoimagen, autoconfianza, habilidades de búsqueda o atribución de las causas del desempleo.
-

El *Libro Blanco sobre el Crecimiento, la Competitividad y el Empleo* de la Unión Europea identifica 19 ámbitos de actividad ocupacional que satisfacen las nuevas necesidades sociales. Son muy heterogéneos, pero todos ellos se caracterizan por satisfacer necesidades sociales nuevas en mercados o sectores incompletos, tener un ámbito de producción localmente definido y un alto potencial de creación de puestos. Se agrupan en cuatro categorías:

Servicios de la vida cotidiana:

- Servicio de ayuda domiciliaria.
- Cuidado de niños y mayores.
- Nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Ayuda a jóvenes en riesgo de exclusión social.
- Mejoras en la vivienda.
- Seguridad ciudadana.
- Transportes colectivos locales.
- Revalorización de espacios urbanos.
- Comercio de proximidad.
- Gestión de la energía.

Servicios socioculturales y de ocio:

- Turismo.

- Audiovisual.
- Valorización del patrimonio cultural.
- Desarrollo cultural local.
- Deporte.

Servicios del medio ambiente:

- Gestión de residuos.
- Gestión del agua.
- Protección y mantenimiento de zonas naturales.
- Reglamentación y control de la contaminación y el ahorro energético.

El Servicio Público de Empleo Estatal publica cada año un catálogo de las ocupaciones en las que han encontrado ofertas difíciles de gestionar. Aunque están separadas por provincias, en líneas generales son:

- Frigorista naval.
- Jefe de máquinas de buque mercante.
- Maquinista naval.
- Mecánico de litoral (motorista naval).
- Mecánico naval.
- Piloto de buque mercante.
- Sobrecargo de buques.
- Deportista profesional.
- Entrenador deportivo.
- Oficial radio- electrónico de la marina mercante.
- Cocinero de barco.
- Azafata o auxiliar de buque de pasaje.
- Camarero de barco.
- Mayordomo de buque.
- Calderetero (maestranza).
- Engrasador de máquinas de barcos.
- Bombero de buques especializados.

- Contramaestre de cubierta (excepto pesca).
- Marinero de cubierta (excepto pesca).
- Mozo de cubierta.

B. ESTRUCTURA EMPRESARIAL

El mundo del trabajo ha sufrido fuertes y numerosos cambios en los últimos años, dando lugar a la revisión de ciertas creencias y paradigmas que durante mucho tiempo se daban por buenos.

De forma muy breve y a modo de resumen, el mercado laboral se está caracterizando actualmente por:

- Mayor complejidad para encontrar trabajo, como consecuencia de la etapa económica en la que vivimos y la enorme disponibilidad de personas que quieren trabajar o cambiar de empleo. Para cualquier tipo de trabajo siempre suele existir más de un candidato, probablemente con buenas cualificaciones, formación y, además, dispuesto a trabajar más horas e incluso haciéndolo por un menor sueldo. Estas circunstancias conducen a que nos encontremos ante un entorno más competitivo y que, por lo tanto, se requiera nuestra máxima atención y disposición para encararlo en óptimas condiciones.





- Las empresas cada vez soportan en menor medida la carga que supone pagar el sueldo de los empleados, prefiriendo subcontratar ciertas tareas y servicios con otras empresas en función de las necesidades. Es lo que se conoce como externalización u *outsourcing*, y si bien esto conlleva que nos cuestionemos u olvidemos “el empleo de por vida”, como consecuencia, a su vez, se abren nuevas alternativas como la del autoempleo, cuando prestamos nuestros servicios profesionales a las empresas. La tendencia indica que cada vez más la relación de empresas y empleados será una contratación por servicios, es decir, que el empleado no tendrá nómina mensual en la empresa, sino que la empresa pagará por los servicios que ofrezca el empleado, de forma puntual o continuada. Esto equivale a decir que aumentará el número de personas empleadas por cuenta propia como profesionales autónomos, o mediante empresas independientes.
- También está aumentado la demanda de profesionales que dominan uno o varios idiomas extranjeros, ya que ante la globalización muchas de las empresas han emprendido la internacionalización como una estrategia básica de expansión o supervivencia y por ello necesitan de profesionales cualificados para trabajar en estos ámbitos.
- El hecho de contar con amplia experiencia laboral siempre ha sido muy valorado por las empresas. Actualmente las prácticas en empresa realizadas durante la etapa de estudiante ya se consideran como la citada experiencia profesional para principiantes.
- Las organizaciones necesitan profesionales cada vez más preparados para poder competir, y por ello buscan ciertas capacidades durante la fase de la entrevista personal. Para permanecer y progresar en las organizaciones es clave la capacidad de adaptación y la flexibilidad, ya que estamos en constante cambio. Por ello, las experiencias internacionales durante los estudios, las prácticas en empresa, o cualquier otra actividad que haya permitido estar durante unos meses fuera del país, hace que nuestro currículum adquiera mayor valor.

De entre los muchos cambios que se están produciendo en el entorno empresarial, los que parecen más representativos son los siguientes:

- ⚙️ **DESARROLLO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL.** Se trata de la capacidad de compromiso con los valores universales



comúnmente aceptados y el respeto a las reglas socialmente establecidas.

- ⊗ RUPTURA DE LA TRADICIONAL ESTRUCTURA PIRAMIDAL. GESTIÓN HORIZONTAL. El trabajo se organiza en torno a procesos y roles, no a tareas. El trabajo y la gestión se realizan por equipos, no por personas. No existe de manera absoluta una cadena de mando, sino que la empresa está orientada hacia el cliente y la mejora continua.
- ⊗ MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS PROYECTOS. Búsqueda del trabajo en equipo implicando a todos los directamente relacionados en un proyecto, vinculando el éxito particular al éxito de la organización. Todos los miembros tienen la misma importancia, reconociéndose el valor añadido del trabajo en equipo, que se entiende superior a la suma de las aportaciones individuales.
- ⊗ APROVECHAMIENTO DE LA ENERGÍA CREATIVA DE LOS TRABAJADORES. Búsqueda de la capacidad de innovación y cambio de los trabajadores, fomentándose la habilidad creativa para modificar una situación e introduciendo elementos distintos a los contemplados por el sistema.
- ⊗ FORMACIÓN CONTINUA DE LOS TRABAJADORES. Dada la variabilidad y cambios del entorno, se precisa una orientación a la continua formación y reciclaje del personal, lo que conlleva una estimulación para la introducción de mejoras, adaptación a los cambios, innovaciones, etc. en la empresa.
- ⊗ PODER BASADO EN LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS, NO EN JERARQUÍAS PREESTABLECIDAS. Sustitución de las escalas jerárquicas y de las cadenas de mando por el trabajo en equipo y el desarrollo personal.
- ⊗ RESPETO ABSOLUTO AL TRABAJADOR. Consideración a todos los integrantes de la empresa, basado en el convencimiento de que el principal activo de la empresa es su personal y como tal se valora.
- ⊗ TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN Y LA PLANTILLA. Búsqueda de la comunicación plena y a todos los niveles dentro de la empresa, intentando dentro de lo posible que la comunicación sea directa y efectiva.



- ⚙️ **TELETRABAJO.** Gracias a las nuevas tecnologías existe la posibilidad de mantener en contacto a equipos y personas que están distantes, pudiendo realizar ciertos trabajos gracias a multitud de aplicaciones informáticas.
- ⚙️ **REDUCCIÓN EN LA EDAD DE LOS DIRECTIVOS.** Paulatina disminución, comparativamente, de la edad de las personas que ocupan puestos directivos. La edad ha dejado de ser un impedimento para acceder a un puesto de responsabilidad.
- ⚙️ **GLOBALIZACIÓN Y MULTICULTURALIDAD.** Dado el aumento y facilidad de las comunicaciones, tanto de información como de bienes y servicios, las empresas operan en vastas áreas geográficas que abarcan diferentes países e incluso continentes. Las empresas han dejado de competir en mercados locales para adoptar progresivamente estrategias globales, y esto requiere de sus trabajadores la capacidad de relacionarse con personas de otros países con culturas diferentes.
- ⚙️ **FLEXIBILIDAD.** Capacidad para adaptarse a nuevos trabajos o situaciones.
- ⚙️ **PLANES DE IGUALDAD.** Conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.
- ⚙️ **CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL.** La conciliación es un conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es el desarrollo de una sociedad más igualitaria y justa. Es un modo de organizar el entorno laboral que facilita a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares. Conciliar no supone trabajar menos, sino de forma distinta.
- ⚙️ **APOYO A PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES FAVORECIENDO LA INTEGRACIÓN EN EL MUNDO LABORAL.** Generar oportunidades en las empresas, para personas que tienen capacidades diferentes, dándoles la oportunidad de una integración total en la sociedad también a través del empleo.
- ⚙️ **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.** Es la contribución activa y voluntaria a la mejora económica, social,



y medio ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y generando un valor añadido a sus trabajadores y a la sociedad.

- ⚙️ **DESLOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS IMPLICA LA MOVILIDAD DE LOS TRABAJADORES.** Algunas empresas generalmente multinacionales y algunas medianas empresas están trasladando sus centros de trabajo a países con menores costes para ellos, esto hace que se necesiten trabajadores en estos países para supervisar el trabajo, formados en idiomas para poder negociar, etc.

Una vez expuestas las circunstancias que condicionan el futuro y las tendencias del mercado de trabajo, abordaremos a continuación las recomendaciones para actuar en él de la manera más conveniente, cumpliendo satisfactoriamente con los requerimientos que las empresas buscan en los recién graduados.

Ranking de las empresas más deseadas en 2010 realizado por Jobs&Talent

Los profesionales prefieren a las empresas que más invierten en potenciar su imagen como empleadoras y aquéllas que más oportunidades y mayor recorrido ofrecen.

1. *Accenture*
2. *Deloitte*
3. *Vodafone*
4. *BBVA*
5. *Ernst & Young*
6. *Iberdrola*
7. *Acciona*
8. *KPMG*
9. *PwC*
10. *L'Oreal*
11. *Indra*
12. *Management Solutions*
13. *Procter & Gamble*
14. *Danone*
15. *Repsol*
16. *Kellog's*
17. *BMW*

18. *Pepsico*
19. *IBM*
20. *Kraft*
21. *Arbora & Ausonia*
22. *Iberia*
23. *UBS*
24. *La Caixa*
25. *Nestlé*
26. *Iberdrola Renovables*
27. *Capgemini*
28. *BP*
29. *LG*
30. *Sony*

El *ranking* de las Empresas más Deseadas en España en 2010 es un estudio elaborado por la red social de búsqueda de empleo jobandtalent para determinar cuáles son las empresas preferidas para trabajar por los profesionales cualificados en España a lo largo del año 2010. Este estudio se ha realizado en base a más de un millón de datos que los profesionales que formaban parte de la red han ido generando al seleccionar qué empresas les resultaban interesantes para trabajar.

El objetivo de este *ranking* es convertirse en un referente a la hora de entender y valorar las diferentes opciones de carrera que un profesional cualificado tiene a su alcance. Y también para convertirse en un perfecto medidor de los esfuerzos de posicionamiento de marca (*employer branding*) y de capacidad de atracción de las diferentes compañías.

Este ranking se concibe como una herramienta que nace de las opiniones y gustos de los propios profesionales. Son éstos y sus respuestas los que han determinado si una empresa es atractiva o no para trabajar, y desde jobandtalent creen que es el mejor termómetro para entender la valoración de cada marca.

En esta primera edición del *ranking* han participado 200 empresas de diferentes sectores, principalmente finanzas, abogacía, industria, consultoría y gran consumo. Estas compañías, que como mínimo han formado parte de la red durante 9 meses, han podido ser conocidas y

analizadas por parte de los 35.000 profesionales que formaban parte de la red durante el año 2010.

En esta primera edición del *ranking*, Accenture ocupa el primer lugar como la empresa más deseada para trabajar por delante de Deloitte, Vodafone, BBVA, EY, Iberdrola, Acciona, KPMG y PwC. La diferencia de puntuación entre este grupo de empresas ha sido muy pequeña, pero finalmente los votos de los perfiles técnicos decantaron la balanza para que Accenture se coronase como la empresa más deseada para trabajar en España en 2010.

El año 2010 también ha sido un gran año para las firmas de auditoría, las conocidas como “Big Four” (Deloitte, Ernst&Young, KPMG y PwC), que ocupan 4 de los 10 primeros lugares del *ranking*.

Es importante también destacar la presencia de Vodafone como la 3ª empresa más deseada para trabajar en España. Igualmente, vemos que tras unos años turbulentos para el sector financiero, BBVA es capaz de llegar hasta la 4ª posición de las empresas más deseadas, en parte impulsada por su gran campaña de comunicación y su acercamiento al público joven a través de diferentes iniciativas.

En general, tanto las “Big Four” como Accenture o BBVA se caracterizan por ser empresas que invierten en darse a conocer entre los profesionales desde que son jóvenes; acuden a foros de empleo, realizan acciones especiales, juegos de empresa y demás eventos que contribuyen a crear una buena imagen como empleadores en la mente de los jóvenes profesionales. Es curiosa la falta de empresas de marketing o gran consumo entre las primeras posiciones. Debemos bajar hasta los puestos 10º y 14º para encontrar a L’Oréal y Danone respectivamente, como las primeras del sector.

En cuanto a las empresas del sector industrial, Iberdrola y Acciona se consolidan como las marcas más atractivas para los profesionales cualificados ocupando las posiciones 6ª y 7ª respectivamente, después de unos años duros en cuanto a la creación de empleo se refiere. Finalmente las firmas de banca de inversión y despachos de abogados (salidas habituales para estudiantes y licenciados de Económicas y Derecho) se ven relegadas hasta posiciones por debajo del TOP 20, principalmente

porque son empresas que contratan a pocos perfiles cada año y, por lo tanto, tienen un grado de conocimiento menor entre los profesionales analizados.

C. PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección comienza cuando en la empresa surge una necesidad y se busca una persona para cubrirla. Puede ser algo temporal (baja médica, maternal, pico de producción) o dilatado en el tiempo (sustitución por jubilación, puesto de nueva creación o reemplazar una vacante).

La empresa determina el perfil personal y el profesiograma, que utilizará como guía para la entrevista, las pruebas psicológicas y de otro tipo.

En el reclutamiento o procedimiento de búsqueda de candidatos, la empresa intenta cubrir una vacante a través de conocidos y, si no lo consigue, recurre a publicar la oferta (15% de los casos). Conocer y utilizar varios canales (formales, informales, anuncios, servicios de selección, promoción interna, etc.) incrementa nuestra posibilidad de acceder a ofertas interesantes.

El tiempo de recepción de candidaturas en la empresa viene determinado por la urgencia que tenga para cubrir la vacante, los canales utilizados, así como el perfil del puesto. En los portales online suele haber un sistema de alertas a través del cual envían ofertas adaptadas al perfil o preferencias de los candidatos. Precisar las preferencias y alertas, revisar las ofertas con frecuencia y enviar con celeridad el currículum actualizado posibilita entrar en procesos de corta duración.

La empresa hace una preselección de las candidaturas que más se ajustan al profesiograma del puesto y las citas telefónicamente para entrevista.

La entrevista de selección es el encuentro con la empresa en el que conoce a unos pocos candidatos y decide cuál es más adecuado para el

puesto. A veces la empresa realiza más de una entrevista para un mismo proceso, por lo que conviene informarse de en qué fase del proceso estamos y cuál es el siguiente paso.

Además en función del puesto pueden realizar distintas pruebas de selección: psicotécnicos (miden el potencial del candidato: personalidad, competencias, aptitudes) pruebas profesionales (miden conocimientos y procedimientos de una profesión), dinámicas de grupo (evalúan la interacción en grupo) o pruebas de idiomas, si el puesto lo requiere.

Con la valoración del perfil de los distintos candidatos y del puesto, la empresa hace una previsión del ajuste de los candidatos para decidirse por uno. El que resulta seleccionado es informado y, en el caso de aceptar, se le indica los papeles que debe remitir a la empresa para su contratación. Algunas empresas comunican a los candidatos desestimados el fin del proceso, agradeciéndoles su participación.

A TENER EN CUENTA: La incorporación de la persona al puesto debería estar acompañada por alguien de la empresa que le dé la bienvenida y le informe de las funciones, el lugar físico de trabajo, compañeros, horarios y procedimientos internos.

Durante el período de prueba, que dependerá del nivel de cualificación del puesto y del convenio colectivo por el que se rija, tanto el empresario como el trabajador podrán disolver su relación laboral sin preaviso ni indemnización. En este período suele hacerse un seguimiento del trabajador para evaluar su trabajo y su adaptación dentro de la organización.

2. MI PROYECTO PROFESIONAL

A. CAPACIDADES

Hacer un análisis de las capacidades personales es de gran utilidad para la presentación de nosotros mismos. Es el primer paso para la elaboración de una candidatura estructurada. Conviene tener en cuenta algunos aspectos como:

- 📖 Formación reglada: nivel de estudios, carnés profesionales, certificados o títulos de formación ocupacional.
- 📖 Formación complementaria: cursos de formación, idiomas o informática.
- 📖 Experiencia no remunerada: prácticas o voluntariado.
- 📖 Experiencia laboral: funciones y tareas realizadas en el puesto o aprendizajes y herramientas utilizadas.

B. HABILIDADES

El cambio continuo del mercado de trabajo hace que determinadas habilidades sean clave para la empleabilidad. Las habilidades más valoradas en el entorno organizacional son las destrezas intelectuales y personales transferibles a distintas profesiones y actividades como: analizar asuntos complejos, identificar y resolver problemas, sintetizar e integrar conceptos diversos, clarificar valores, trabajar cooperando, comunicar eficazmente a distintos niveles, etc.

He aquí un análisis más detallado de algunas de ellas:

- Flexibilidad: adaptarse eficazmente a distintos entornos, situaciones y personas. Es flexible el que introduce cambios en la forma de hacer las cosas, asume tareas imprevistas o nuevas responsabilidades fácilmente. Aceptar y promover el cambio nos hará desenvolvernos con soltura en el entorno laboral. Para potenciar la flexibilidad podemos:
 - Iniciar cambios de dificultad creciente.
 - Aprender de ellos.



- Trabajo en equipo: realizar tareas comunes con otras personas, escuchando y respetando las opiniones de los otros, llegando a acuerdos que los individuos del grupo deben cumplir y defender. Para trabajar en equipo eficazmente conviene:
 - Escuchar las opiniones del resto.
 - Mantener una actitud positiva en los momentos de tensión.
 - Calmar los ánimos aportando soluciones.
 - Aceptar las críticas de otros.



- Persuasión: influir en los demás sin manipular con el fin de cumplir unos objetivos profesionales. Para tener credibilidad, el persuasivo es coherente entre lo que dice y lo que hace. Para entrenar nuestra capacidad persuasiva:
 - Atraer la atención sobre una idea, presentándola con entusiasmo y confianza.
 - Argumentar la idea con datos concretos.
 - Utilizar valores compartidos con nuestro interlocutor para que la idea le sea significativa.
- Autoconfianza: confiar en la capacidad de uno mismo para realizar exitosamente una tarea. Es autoconfiado el que asume nuevos retos



para convertirse en un profesional competente y valorado. Para potenciar la autoconfianza:

- Reconocer y resaltar nuestros puntos fuertes.
 - Asumir riesgos de grado moderado.
 - Perder el miedo a equivocarse.
 - Aprender de los errores para no repetirlos.
 - Reflexionar sobre experiencias exitosas anteriores.
-
- **Creatividad/innovación:** generar alternativas a los problemas, aportar soluciones originales y de valor y mejorar o transformar el entorno. Es un proceso continuo que requiere trabajo. Para desarrollar la creatividad:
 - Detectar posibilidades de mejora y oportunidades de crecimiento individual y colectivo.
 - Proponer ideas que aporten valor a lo existente.
 - Mostrar interés por el cambio.

 - **Toma de decisiones:** elegir de forma acertada y rápida la solución a un problema. Para mejorar la toma de decisiones:
 - Identificar el problema y su importancia.
 - Reunir toda la información posible sobre el problema.
 - Generar alternativas.
 - Evaluar las alternativas: con pros y contras.
 - Pedir opinión a personas que hayan tomado una decisión similar.
 - Prever situaciones inesperadas.
 - Seleccionar la mejor opción.

 - Evaluar los resultados para corregir errores u omisiones.

C. DISPONIBILIDAD

Podemos compensar la discontinuidad e irregularidad del empleo haciendo acopio de flexibilidad y perseverancia. La disponibilidad del trabajador viene en muchos casos determinada por sus necesidades vitales, sus determinantes personales y sociales. Estos factores pueden constituir limitaciones en el desarrollo del proyecto profesional. Es importante ser honesto en este punto y dejar claro desde un principio qué condiciones estaríamos dispuestos a aceptar: jornada completa o media jornada, horario partido o continuo, horario flexible o a turnos, disponibilidad para viajar y movilidad geográfica, etc.

3. EL PROCESO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO

A. OBJETIVO PROFESIONAL

En el proceso de toma de decisiones respecto de la profesión, según F. Parsons, intervendrían:

- ⊗ La comprensión de sí mismo, sus aptitudes, habilidades, intereses, ambiciones, recursos, limitaciones y causas.
- ⊗ El conocimiento de los requisitos y condiciones del éxito, ventajas, desventajas, compensaciones, oportunidades y perspectivas laborales.
- ⊗ Las relaciones entre ambos.
- ⊗ Del autoanálisis de nuestras capacidades y del conocimiento del mercado laboral podemos hacer una aproximación acertada de nuestro objetivo profesional.

Los objetivos deben ser relevantes (de interés), positivos (cosas a conseguir, no a evitar), concretos (medibles) y realistas.

PLANIFICACIÓN

Es conveniente realizar un plan de búsqueda de empleo, para lo que deberías tener en cuenta los siguientes aspectos.

- **Sigue tus objetivos profesionales.**

Ten claros los objetivos profesionales que persigues, cuáles son los sectores profesionales y empleos que más te interesan. Si tienes claros tus objetivos sabrás qué estás buscando, qué información necesitas y qué técnicas de búsqueda son las que debes aplicar.



EJEMPLO DE ANÁLISIS DE OBJETIVO PROFESIONAL.

OBJETIVO PROFESIONAL (Quiero trabajar para...)	PERFIL PROFESIONAL (Qué tengo para conseguirlo)	MERCADO LABORAL (Qué me pide el mercado para ser el candidato adecuado a ese puesto y qué me ofrece para encontrarlo)	PLAN DE BÚSQUEDA (Acciones a realizar para acercarme a los requisitos del puesto)
Aspectos a tener en cuenta	Ciclo Formativo de grado medio de Técnico de Equipos Electrónicos de consumo	Conocimientos en técnicas de venta y en contabilidad básica	1.- Ampliar la formación
Dependiente de una tienda de telefonía móvil	Me encanta todo lo relacionado con la comunicación		2.- Ampliar la experiencia relacionada con la ocupación
	Poseo un carácter abierto, imaginativo y persuasivo		3.- Adaptar mi currículum al puesto
	Experiencia como azafata en campañas de navidad		4.- Elaborar una agenda con los lugares a visitar. Y las acciones realizadas

- **Elaborar una agenda con los lugares a visitar y las acciones realizadas**
 - a) Hacemos una lista con los medios y fuentes que vamos a utilizar para informarnos
 - b) Realiza en la agenda un plan organizado para esa búsqueda de información. Visita los centros de información y orientación sobre empleo diariamente. Visita las empresas de las que quieres obtener información mensualmente. Visita los sitios en internet semanalmente. Consulta la prensa y las publicaciones que te interesan diariamente (puedes ir a centros de información). Contacta con familiares y conocidos semanalmente. Ellos también pueden darte información.
 - c) Ponte metas y objetivos concretos a cumplir gradualmente en tu búsqueda de empleo. Sigue objetivos diarios y semanales y cumple los objetivos que te marcas. No se trata de hacer mucho sino de hacerlo bien.
 - d) Mantén unos hábitos diarios, lleva tu agenda y organiza tu tiempo.

Tienes muchas cosas que hacer y tienes que llevar tu agenda para organizar tu tiempo y para recordarte tus actividades. Consíguate una agenda y haz ahora "tu agenda de la semana que viene".

Mi agenda de la semana que viene		
	MAÑANA	TARDE
Lunes		
Martes		
Miércoles		
Jueves		
Viernes		

Si buscas empleo tienes que tener agenda para llevar una planificación de tus actividades.

Tu agenda es muy importante.

- Te dice el tiempo que tienes sin ocupar;
 - te ayuda a organizar y te recuerda las citas y las actividades que tienes pendientes;
 - te motiva y te obliga a hacer las cosas porque las tienes escritas;
 - te da ánimos cuando compruebas que haces las cosas que te propones. Ve tachando las cosas que vas haciendo y te sentirás muy bien;
 - te da "mal rollo" no cumplir con lo que tenías previsto;
 - te permite apuntar los resultados que tienes, si te va bien o tienes que cambiar cosas.
- e) Mantente siempre ocupado pero no hagas las cosas "por hacerlas". Sácales partido;

Es importante estar ocupado pero no debes caer en el "hacer por hacer". Elige siempre actividades que sean útiles y acordes con tu objetivo profesional.

- f) Comprueba siempre los resultados y cambia para mejor.

A TENER EN CUENTA: Buscar trabajo es una actividad compleja para la que resulta necesaria una estrategia y una alta dosis de constancia. Para facilitar esta labor contamos con una herramienta de gran utilidad, la agenda o diario de búsqueda, que sirve para llevar el seguimiento en el tiempo de las acciones realizadas y planificar los siguientes pasos a dar.

CANALES

Existe gran cantidad de ofertas de empleo no publicadas. Esto es debido a que cuando surge una vacante, las empresas intentan contratar a una persona conocida o con referencias de su buen funcionamiento. Si no la encuentra, recurrirá a otros canales para publicar la oferta.



HE AQUÍ LOS PRINCIPALES CANALES DE BÚSQUEDA DE EMPLEO:

- 📁 **El Servicio Público de Empleo Estatal** es un organismo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social que tramita la prestación y subsidio por desempleo, registra los contratos de trabajo, intermedia entre oferta y demanda e informa y publica ofertas de empleo público.

<http://www.sepe.es/>

<http://www.sistemanacionalempleo.es/>

- 📁 **Además existen servicios públicos autonómicos y locales** de intermediación que publican sus ofertas en:

<http://www.meyss.es/es/enlaces/enlaces-comunidades.htm>

<http://www.sistemanacionalempleo.es/inicio/sne/OfertaDifusionWEB/busquedaOfertas>.

- 📁 **Las empresas de trabajo temporal o ETTs** contratan temporalmente trabajadores que ponen a disposición de otra empresa.

<http://www.paginasamarillas.es/search/empresas-trabajo-temporal/>

- 📁 **Las agencias de colocación** gestionan ofertas que otras empresas necesitan cubrir y envían candidatos a los procesos de selección. Su misión no es contratar trabajadores, sino ponerlos en contacto con las empresas finales.

[http://www.sistemanacionalempleo.es/AgenciasColocacion WEB/listadoAgencias](http://www.sistemanacionalempleo.es/AgenciasColocacion_WEB/listadoAgencias)

- 📁 **Las empresas de selección** realizan la selección a otras empresas, proponiendo varios candidatos para cada proceso, pero sin contratar directamente. Están especializadas en describir el perfil profesional de las ofertas e identificar al candidato idóneo para el puesto. Normalmente seleccionan perfiles medios y altos.

<http://www.donempleo.com/empresas.asp>



CEU
*Instituto Superior de
Estudios Profesionales*



MINISDEF – DIGEREM
SDG RECLUTAMIENTO



- 📁 Portales de empleo online son sitios virtuales que alojan los curriculums de los candidatos y las ofertas de las empresas. Es una herramienta de gestión que las empresas utilizan para seleccionar a sus trabajadores.

<http://www.infojobs.net/>

<http://www.infoempleo.com/>

<http://www.laboris.net/>

<http://es.trabajar.com/>

<http://www.redtrabajar.com/>

<http://www.wiseri.com/>

<http://www.twitjobsearch.com/>

<https://jobssy.com/es>

<http://www.quieroempleo.com/Default.aspx>

- 📁 **Bolsas de trabajo de centros de formación:** los institutos, universidades (COIEs), colegios o gremios profesionales, asociaciones y centros de formación continua u ocupacional suelen contar con bolsas de empleo. Intermedian entre ofertas de las empresas colaboradoras y los estudiantes que han seguido la formación en esa institución.

<http://www.colegios-oficiales.es/>

- 📁 **Auto candidatura:** presentación en una empresa de interés, de la candidatura espontánea, sin la existencia de una oferta concreta.

Previamente conviene informarse acerca de la empresa a la que postulamos y los perfiles que tienen para adaptar nuestra candidatura. Indagar acerca de la persona a la que debemos dirigir nuestro currículum y si conocemos a alguien en la organización que pueda facilitarnos información sobre los procesos abiertos y presentar nuestra candidatura.

Una vez enviada, es recomendable contactar con la empresa para cerciorarnos de que han recibido correctamente nuestros datos y actualizarlos cada cierto tiempo. Las empresas suelen guardar en sus bases de datos los curriculums de los últimos 6 o 12 meses, tras lo cual quedan desactualizados.



CEU
*Instituto Superior de
Estudios Profesionales*



MINISDEF – DIGEREM
SDG RECLUTAMIENTO



- 📖 **Prensa:** muchos periódicos (impresos y digitales) publican ofertas de empleo, principalmente los domingos. Indican la forma de contacto para hacer llegar nuestros datos. El periódico no gestiona directamente las ofertas, sólo las publica, por lo que el candidato no puede hacer un seguimiento a través de este medio.

<http://www.expansionyempleo.com/>
<http://empleo.elpais.com/>

- 📖 **Contactos:** Dado que muchas ofertas no llegan a ser publicadas, resulta de gran utilidad activar nuestra red de conocidos para informarles de que nos encontramos buscando activamente y qué es lo que buscamos. Con las personas que vemos a diario cara a cara, conviene especificar brevemente nuestra trayectoria formativa y nuestra experiencia, así como el puesto o puestos que nos interesan.

Ejemplo: soy licenciado en comunicación y master en Marketing. Tengo experiencia de 1 año gestionando campañas de búsqueda para Adwords y Yahoo SM. Busco trabajo como técnico de Marketing en la Comunidad de Madrid.

- 📖 **Redes profesionales,** de uso creciente, permiten mantener el contacto con las personas que conocemos de distintos ámbitos, eliminando las barreras espacio- temporales. Las más conocidas son:

<https://www.linkedin.com/>
<http://www.xing.com/>
<http://eu.experteer.com/>
<http://www.viadeo.com/es/connexion/>

- 📖 **Formación:** Nuestro objetivo profesional puede exigir una titulación o formación específica. Es importante asesorarse acerca de los itinerarios formativos existentes, su acceso, duración, así como las salidas laborales y la titulación que proporcionan.

<http://www.educaweb.com/>

TRABAJAR EN EL EXTRANJERO: Antes de planificar la búsqueda de trabajo fuera de España conviene tener en cuenta muchos factores como:

- El conocimiento de idiomas.
- La adaptación de los estudios o titulaciones españolas.
- La justificación de la experiencia laboral.
- El estado de nuestra profesión en el país de destino.
- Las condiciones de vida y trabajo.
- Los requisitos de los trabajos que nos interesan.

Algunos enlaces de interés:

- ✉ **Red EURES:** portal con información acerca de las condiciones de vida y trabajo en otros países de la Unión Europea y sus vacantes.

Además organiza sesiones informativas regulares acerca del trabajo en Europa contando con consejeros de distintos países.
<http://ec.europa.eu/eures/>

- ✉ **Embajadas o páginas de empleo gubernamentales:**
https://careers.un.org/lbw/home.aspx?viewtype=AP#Searchin_gforjobopenings

<http://ukinspain.fco.gov.uk/es/visiting-uk/working-in-uk/>
<http://www.usajobs.gov/>

- ✉ **Prensa internacional que publica ofertas:**

<http://jobs.guardian.co.uk/>

- ✉ **Portales de empleo con ofertas internacionales:**

<http://www.michaelpage.es/>

<http://www.learn4good.com/>

<http://www.indeed.co.uk/>

<http://www.totaljobs.com/>

<http://www.alljobsuk.com/>



CEU
*Instituto Superior de
Estudios Profesionales*



MINISDEF – DIGEREM
SDG RECLUTAMIENTO



<http://www.reed.co.uk/>

<http://www.freeindex.co.uk/>

<http://www.jobfit.co.uk/>

<http://www.adecco.com/en-US/Pages/Worldwide.aspx>

ADQUIRIR EXPERIENCIA SIN REMUNERACIÓN: La falta de experiencia en un terreno profesional dificulta muchas veces el acceso a adquirirla. Puede suplirse con una sólida formación teórica en ese campo y por la transferencia de habilidades adquiridas en otros entornos (voluntariado, aficiones y otros trabajos anteriores).

Además existe una amplia oferta de programas de prácticas y contratos de formación en España y en el extranjero que capacitan para el desempeño en un puesto específico de forma no remunerada. Constituyen un primer acercamiento a la profesión y una fuente de contactos profesionales importante. <http://www.fue.es/>

http://ec.europa.eu/spain/jovenes/practicas/index_es.

<http://www.primerempleo.com/>

<http://www.studentjob.es/practicas>

<http://www.oapee.es/>

<http://www07.grants.gov/>

<http://internacional.universia.net/europa/becas/movilidad>.

http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/results_compendia/selected_projects_action

PROGRAMA DE ESCUELA TALLER Y CASAS DE OFICIO: Son programas de capacitación profesional dirigidos a desempleados, en los que se combina el aprendizaje de un oficio y una formación teórica complementaria. Consta de una primera fase de formación de 6 meses donde el alumno recibe una beca de 6 euros/día lectivo, tras la cual se le realiza un contrato en formación de 6 a 18 meses, en el que el alumno-trabajador percibe un salario del 75% del SM.

Tras la formación, los alumnos reciben un certificado de formación, asesoramiento en la búsqueda de empleo y preparación para obtener el graduado en ESO.

Mientras que las casas de oficio tienen una duración de 1 año, la Escuela Taller dura entre 1 y 2 años. Ambos programas son de difícil acceso, dado la gran demanda existente.

Talleres de Empleo:

Son programas de trabajo y formación dirigidos a desempleados mayores de 25 años, en los que reciben formación ocupacional a la vez que realizan prácticas profesionales. Tienen una duración de entre 6 meses y 1 año y desde el inicio el trabajador es contratado como alumno-trabajador con un contrato de formación, percibiendo un salario de una vez y media el SMI durante los meses que dure la fase de formación en alternancia con el trabajo.

OPOSITAR:

La crisis económica y el alto índice de desempleo hace que cada vez más personas se planteen la posibilidad de opositar a un empleo estable. Además de cumplir unos determinados requisitos de edad y titulación, hay que contar con una fuerte convicción en las capacidades para mantenerse en el estudio y superar las pruebas necesarias de acceso al puesto. Cualidades como la constancia, organización, aprendizaje, memoria, resistencia a la frustración y control emocional son muy importantes a la hora de plantearse esta opción.

Además conviene reflexionar acerca las posibilidades reales de alcanzar la meta y si estamos dispuestos a superar las dificultades que se presenten en el camino.

http://www.madrid.org/cs/Satellite?idListConsj=1109265444710&c=Page&idPagina=114231996362&pagename=ComunidadMadrid%2FEst_ructura&pid=1109265463086&language=es&cid=1_142316996362

http://www.seap.minhap.gob.es/servicios/empleo_publico.html

<http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/>

<http://www.maec.es/es/MenuPpal/Oportunidades/Paginas/Oportunidades.aspx>

<http://www.060.es/060/appmanager/portal/desktop/page/busqueda>

B. MOTIVACIÓN

La motivación es un estado interno que experimenta el ser humano cuando siente una necesidad. Es la energía o impulso que inicia, dirige y mantiene la conducta destinada a saciar dicha necesidad.

El proceso motivacional se origina cuando un estímulo rompe el equilibrio del individuo y aparece una necesidad o tensión. Para reducirla, se inicia la acción. Si pasado un tiempo no lo ha conseguido, puede acarrear reacciones negativas a nivel físico (comportamiento desorganizado, agresividad) y emocional (apatía, ansiedad, etc.).

Cuando buscamos trabajo, hay una situación (ya sea desempleo o desmotivación en nuestro empleo) que nos genera desequilibrio. Surge entonces la necesidad de encontrar un empleo mejor o de insertarnos laboralmente, que provoca un estado de tensión y un impulso a actuar para encontrar trabajo.

Ejemplo de acciones motivadas:

- ⇒ Reflexionar sobre nuestro objetivo profesional.
- ⇒ Elaborar el currículum y carta de presentación.
- ⇒ Entrenarse en la realización de entrevistas.
- ⇒ Inscribirse en portales de empleo.
- ⇒ Buscar ofertas.
- ⇒ Seleccionar e inscribirse en ofertas.
- ⇒ Defender la candidatura. Estas acciones se mantienen gracias a otros factores tales como:
 - Actitud positiva: las personas positivas realizan más intentos de una conducta tras equivocarse, por lo que aumentan las posibilidades de conseguir su objetivo.
 - Hacer cosas que aporten bienestar en otros ámbitos de la vida: dedicar tiempo a aficiones, compartir buenos momentos con amigos y familiares, conocer y valorar las cosas que hacemos bien a diario.
- ⇒ Perseverancia: insistir en la consecución del objetivo final es vital para mantenerse en la búsqueda. Con el paso del tiempo, la motivación se va perdiendo y por tanto hay que perseverar más.



- ⇒ Ayudarse de la agenda de empleo, marcarse objetivos cada día y persistir en ellos.
- ⇒ Confianza: en las propias capacidades y en que la situación puede cambiar en cualquier momento. Las expectativas de éxito incrementan las posibilidades de encontrar trabajo.
- ⇒ Recordar situaciones difíciles del pasado y cómo las superamos sirve para incrementar nuestra confianza en el momento presente
- ⇒ Actitud activa y planificada: todos buscamos alcanzar la satisfacción y realización personal y laboral, aunque cada persona lo obtiene de distintas formas. Tener un alto grado de autoconocimiento y mantener una actitud activa y planificada nos permite buscar lo que realmente deseamos. De ello depende nuestro bienestar y nuestro futuro. Además planificar la búsqueda de empleo nos ayuda a ser realista con los progresos que hacemos y a ser más efectivos.
- ⇒ Usar la agenda de empleo para anotar el objetivo profesional, los medios para alcanzarlo, las herramientas, canales y pasos. Planificar el paso siguiente y valorar los avances.
- ⇒ Tolerancia a la frustración: cuando las cosas no salen como deseamos, debemos intentar que no afecten negativamente a nuestra salud física y mental. La frustración puede ocasionar ansiedad, nerviosismo, tristeza, insomnio, etc. Algunas estrategias de afrontamiento:
 - Identificar reacciones de frustración.
 - Enviarse un mensaje tranquilizador.
 - Proponerse metas pequeñas, alcanzables a corto plazo.
- ⇒ Rebajar el nivel de autoexigencia.
- ⇒ No responsabilizarse de cuestiones que no dependen de nuestra voluntad.
- ⇒ Buscar alternativas ante un problema.
- ⇒ Pedir ayuda.

4. ETAPA PRIMERA: CONSEGUIR OPORTUNIDADES

A. CARTAS DE PRESENTACIÓN

La carta de presentación sirve para llamar la atención de la persona encargada del proceso de selección sobre la propia candidatura y causarle una primera impresión positiva.

Introduce el currículum complementándolo. En ella se explicita nuestro interés por el puesto, las cualidades para desempeñarlo y lo que nos diferencia del resto de candidatos.

TIPOS

En el proceso de búsqueda de empleo podemos necesitar redactar una carta de presentación atendiendo a distintos momentos o motivos. Las cartas más frecuentemente utilizadas son las de respuesta a una oferta concreta o para proponer nuestra candidatura de forma espontánea. Sin embargo, existen más tipos:

- Carta de motivación en respuesta a una oferta: debe estar adaptada a los requerimientos del puesto y la empresa concretos.
- Carta de presentación de autocandidatura: desconocemos si existe una oferta real, pero sabemos a qué se dedica la empresa y qué perfiles contrata. Podemos hacer una carta llamativa mostrando interés por la empresa y aclarando el o los perfiles que podemos cubrir en un futuro.
- Carta de seguimiento: cuando ya hemos enviado la carta de presentación y CV, es recomendable escribir para mostrar que seguimos interesados en el proceso. Dependiendo de la urgencia del proceso conviene hacer un seguimiento a corto o medio plazo. En el caso de autocandidatura también es recomendable enviar esta carta, acompañada del CV actualizado cada cierto tiempo.
- Carta de agradecimiento: una vez realizada la entrevista, podemos enviar una carta agradeciendo el tiempo que nos han dedicado y nuestra disposición a seguir en contacto con la empresa en futuros procesos.

PREPARACIÓN

Conviene confeccionar un modelo de carta de presentación y adaptarlo cada vez al puesto que nos interese. Antes se deben analizar los requerimientos del puesto y las capacidades propias en relación a las demandadas:

- Debilidades: puntos débiles de nuestro perfil respecto a lo requerido por el puesto.
- Amenazas: evoluciones del puesto que podrían dificultar nuestra candidatura.
- Fortalezas: puntos fuertes de nuestro perfil respecto a lo solicitado por el puesto.
- Oportunidades: puntos de nuestro CV relacionados indirectamente con el puesto.

El análisis sincero de estos aspectos nos da una idea realista de la factibilidad de obtener el puesto. A veces es mejor postular a menos ofertas bien dirigidas, sabiendo que tenemos oportunidad de optar a ellas, que hacerlo indiscriminadamente a cualquier oferta. De este modo ahorramos energía, tiempo y protegemos nuestra autoestima, al evitar rechazos de ofertas que ni siquiera nos interesan o que no se adecuan a nuestro perfil.



FORMA

La carta de presentación ha de reunir una serie de características formales:

- Clara y breve (una hoja).
- Impresa o manuscrita en papel de calidad.
- Cordial, sin mostrar efusividad ni desinterés.
- Personalizada, dirigida especialmente a esa oferta.
- Bien redactada, sin faltas de ortografía ni errores. **CONTENIDO** En cuanto al contenido de la carta de presentación, es importante hacer constar:
 - Lugar y fecha.
 - Interés por la oferta y qué nos diferencia del resto de candidatos.
 - En la autocandidatura, indicar a qué puesto o área funcional optamos.
 - Fuente de donde hemos extraído la oferta.
 - Habilidades, capacidades, conocimientos y motivaciones en una o dos frases.
 - Qué aportamos al puesto en ese momento y en el futuro.
 - Disposición para posteriores contactos y disponibilidad.
 - Saludo y firma personal.

B. CURRÍCULUM

Presentación de la historia de vida profesional que debe reflejar de lo mejor de nosotros mismos. Su objetivo final es ser entrevistados. Por eso, conviene explicitar qué conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para el puesto hemos desarrollado anteriormente y en qué ocasión. Destacar las fortalezas y maquillar las debilidades con honestidad, pero sin inventar ni mentir.

TIPOS

- **Currículum cronológico:** es el más frecuente. En él se desgranar las experiencias laborales de la más reciente a la más antigua. En cada experiencia se detallan puesto, funciones, tareas, herramientas de trabajo, duración y empleador. Se utiliza mucho en trayectorias profesionales lineales para enfatizar una progresión determinada.
- **Currículum funcional:** distribuye la información por temas para localizar más fácilmente la experiencia y formación asociada a un ámbito determinado. Destaca las habilidades y logros, los puestos y responsabilidades, siendo muy flexible y abierto a incluir intereses o habilidades transversales. Se utiliza para difuminar periodos de desocupación, reorientación de carrera o perfiles muy polivalentes.
- **Currículum web:** es una página web personalizada donde se describen por apartados los datos, experiencias y formación del candidato a un puesto. Según el portal donde se aloje, tiene en cuenta determinados aspectos para afinar la búsqueda y entra en diferentes niveles de detalle. Tiene mayor difusión y menor coste.
- **Videocurrículum:** es un vídeo en el que el candidato se presenta a sí mismo, contando sus habilidades y aptitudes. Se aloja en portales como Youtube o Google, enviando el enlace a la empresa de interés. Sirve para promocionar los logros conseguidos en nuestra trayectoria profesional y explicitar nuestro objetivo. <http://www.tu-video-curriculum.com/>

PREPARACIÓN

Antes de confeccionar el currículum, debemos realizar una serie de comprobaciones:

- Valorar las experiencias anteriores permite enfocar la búsqueda hacia funciones que nos resulten atractivas.
- Conocer la empresa.
- Conocer el puesto y las habilidades requeridas para destacar las que poseemos.
- Analizar la trayectoria profesional, presentando de forma positiva las funciones y tareas realizadas y justificando los periodos de inactividad.



- Comentar los conocimientos en relación con el puesto ofertado y resaltar si son actualizados.
- Destacar lo que nos diferencia del resto.
- Valorar de forma realista nuestro conocimiento idiomático. Cuando una oferta requiere idiomas, es posible que realicen prueba de nivel en el proceso de selección. Si dominamos un idioma, destacarlo.
- Describir el manejo de programas informáticos y/o redes profesionales si es relevante para el puesto.
- Incluir experiencias de voluntariado, prácticas o estancias en otros países que enriquezcan el desempeño del puesto.
- Adaptado al puesto concreto y a la empresa a la que va dirigido.
- Con información actual y si tiene fotografía debe ser reciente.
- Breve y conciso: no debe exceder de dos hojas.
- Presentación impresa y a una cara.
- Papel claro y de calidad.
- Legible y de presentación espaciada para facilitar la lectura.
- Estructurado y coherente: los mismos apartados.
- La información relevante debe estar localizable, incluso resaltada.
- Bien redactado y sin faltas de ortografía ni errores.
- Vocabulario formal pero sencillo, sin repeticiones.
- Incluir una idea en cada frase evitando frases hechas y redundantes.
- No utilizar abreviaturas.
- Redactado en positivo.
- Presentación y diseño cuidados. **CONTENIDO** Los principales apartados a contemplar en el currículum son:
 - Datos personales: deben estar bien visibles nuestros datos de contacto (teléfono y correo electrónico) y nuestra identidad (nombre, apellidos, DNI, fecha de nacimiento).
 - Experiencia profesional: experiencia laboral relacionada con los estudios realizados o con el puesto ofertado. Indicar las empresas, fechas, funciones, tareas y responsabilidades.



- Formación reglada: estudios realizados, indicando la fecha de obtención del título y la institución que lo imparte. Incluir el título o certificación obtenida.
- Formación complementaria: cursos, seminarios, congresos. Indicar la fecha de finalización, duración y centro de estudios.
- Idiomas: destacar los idiomas, nivel y titulaciones. Conviene indicar la fecha de obtención o actualización de su estudio.
- Informática: sistemas operativos, programas informáticos, diseño, Internet, redes sociales.
- Otros datos de interés: carnet de conducir, vehículo, movilidad geográfica y/o funcional, disponibilidad

C. MARCA PERSONAL Y REDES SOCIALES

Es un concepto que está muy de moda últimamente. Podría definirse como el conjunto de características tanto personales como profesionales que nos definen e identifican frente a los demás. Y es precisamente este conjunto de cualidades el que nos permite configurar una identidad propia y distinta a la de los demás, lo cual facilita el que podamos ser elegidos cuando existan distintas alternativas de elección.

El caso más ilustrativo para entender esto lo tenemos en un proceso de selección en el que se persigue cubrir una vacante profesional determinada. El reclutador tendrá a su disposición numerosas alternativas (candidatos) entre las cuales deberá elegir. Y es aquí donde la marca personal juega un papel esencial; a lo largo de este capítulo iremos viendo las razones.

Ahora bien, a pesar de lo que te he dicho, no quiero que pienses que la marca personal es un asunto temporal al que dentro de un tiempo se le dejará de prestar atención. Al contrario, la marca personal ha existido siempre, y su relación con el entorno profesional ha tenido una relación directa. Puede que no se llamase de esa forma, que tuviese otro nombre (prestigio, reputación...) o incluso simplemente que se tratase de una cuestión inconsciente por su intangibilidad. Pero eso no le resta importancia al resultado esperado, que ha sido el de convertirnos en una opción digna de ser tenida en cuenta y finalmente elegida.

Otro punto a aclarar es que la marca personal no está asociada a minorías selectas, con acceso a recursos inalcanzables para el resto. Al contrario, cualquiera de nosotros ya tiene su propia marca, le guste o no. De lo que tratamos en esta guía es de hacernos conscientes de nuestra propia marca, para de esa forma poderla proyectar adecuadamente en nuestro entorno, generando las suficientes expectativas en los demás que logren convertirnos en algo deseado

Otra forma para entender correctamente lo que es y permite una marca personal, es fijarnos en las marcas comerciales que tenemos constantemente a nuestro alrededor. Todas ellas transmiten a su alrededor mensajes no sólo sobre las características de su producto, sino que tratan de posicionarse en la mente de sus usuarios y consumidores, para lo cual tratan de generar percepciones positivas en ellos; y todo ello persigue el fidelizarlos y generar el suficiente nivel de compromiso que haga que esos usuarios tengan una razón de peso para seguir usando y/o comprando sus productos. Pues bien, con la marca personal pasa prácticamente lo mismo, aunque existen ciertas diferencias. Con la aparición y evolución de la Red, la marca personal tiene acceso (a menudo gratuito) a multitud de recursos que le permiten obtener muy buenos resultados. Por tanto, no existen apenas limitaciones en el acceso a posibilidades para difundir nuestra esencia como profesionales.



La marca personal genera un mayor nivel de cercanía y transparencia. Las marcas comerciales pueden convencernos y convertirnos en fieles seguidores, pero la aparición de nuevos

competidores que nos ofrezcan algo adicional y/o mejor, nos podrá convertir en “mercenarios”. Sin embargo, detrás de una marca personal hay una persona concreta, con nombre y apellidos, al que seguramente podremos contactar e incluso iniciar una relación uno. Y este tipo de vínculos son mucho más difíciles de romper.

Las marcas comerciales pueden (y de hecho tienen) una vigencia temporal, mientras que la marca personal es algo que nos acompañará a lo largo de toda nuestra vida, por lo que debemos ser muy conscientes de lo que transmitimos a nuestro alrededor.

¿Qué tiene que ver la marca personal con el empleo 2.0?

Tradicionalmente han sido cuestiones que se han tratado por separado. A pesar de que desde hace ya varios años nadie duda que la mayoría de las ofertas de empleo se mueven en la Red, y que es aquí donde se dan cita tanto candidatos como reclutadores, son pocos los que gestionan conscientemente su propia marca para posicionarse en la mente de los reclutadores como una alternativa válida.

Me explico, la gran mayoría de candidatos usan los distintos canales en Internet donde se encuentran las ofertas disponibles (portales de empleo, agregadores, redes sociales y profesionales, bolsas de empleo...), limitándose a inscribirse en ellas mediante el envío de su currículum, con la esperanza de que el reclutador le dedique aunque sólo sea unos pocos segundos de su atención. Ahora bien, esta práctica (aún imperante) está demostrando tener un índice de eficacia prácticamente nulo para la gran mayoría de candidatos, atendiendo a la crisis laboral en la que nos encontramos actualmente. La sobresaturación de candidatos, frente a la escasez existente de ofertas de empleo, hacen necesarias otro tipo de prácticas que ayuden a esos candidatos a tener una mayor visibilidad, y por lo tanto mayores posibilidades de reincorporarse al mercado laboral.

Y es aquí donde la marca personal juega un papel fundamental. Se convierte, trabajándola adecuadamente, en una alternativa que permite diferenciarse de los demás, y que genera una propuesta de valor que sea lo suficientemente atractiva para los reclutadores. Los reclutadores te buscan en Internet. Los reclutadores siempre han necesitado tener acceso a bases de datos no sólo para localizar candidatos afines al perfil que

necesitan contratar, sino que han recurrido a distintas fuentes de información para obtener el mayor conocimiento posible sobre qué tipo de candidatos son.

Sin embargo, ha sido con el desarrollo de las tecnologías basadas en Web, que ha supuesto un cambio disruptivo en la manera en la que acceden a distintas informaciones sobre los candidatos potenciales, y que les ayudan a configurar un detallado perfil no sólo profesional, sino también personal acerca de ellos.

Por tanto, aparte de los mecanismos tradicionales, los reclutadores usan exhaustivamente la Red para localizar, conocer, relacionarse y atraer el talento que precisan incorporar en sus organizaciones. Y no hablo de que se limiten únicamente a publicar ofertas de empleo y aceptar candidaturas, sino que cada día hay más reclutadores 2.0 que deciden exponerse públicamente en distintos medios sociales (blogs, redes profesionales...), con la idea de mostrar lo mejor de sus compañías para hacerlas lo más atractivas posibles y atraer al mejor talento a sus organizaciones, para lo que se muestran “abiertos” a relacionarse con los candidatos en búsqueda activa (o pasiva) de empleo.

- ⇒ Porque estos nuevos comportamientos que reflejan un cambio de paradigma, persiguen el obtener un conocimiento mucho más detallado de los candidatos, para localizar e identificar al mejor talento disponible, y no sólo en el momento en que pueda existir una oferta de empleo concreta, sino antes e incluso después. En definitiva, todo aquel candidato que intente encontrar un empleo ahora o en el futuro, debería pensar seriamente en la posibilidad de posicionarse profesionalmente en la Red, para ser encontrado “fácilmente” y convertirse en una opción que transmita confianza.
- ⇒ Porque es precisamente la confianza lo que abre puertas frente a un reclutador. Por supuesto, éste busca un determinado perfil profesional que encaje con las características de la vacante demandada; por tanto, la experiencia y competencias acumuladas por el candidato durante su trayectoria profesional son fundamentales. Pero no se queda aquí, ya que necesita obtener una mayor profundidad en su conocimiento de ese candidato, para maximizar las posibilidades de elegir al más idóneo. Necesita

tener la mayor confianza posible en que sus características personales y profesionales encajan a la perfección con lo que anda buscando.

Por tanto, un candidato que desee trabajar en su marca personal para tener las mayores posibilidades de obtener mejores oportunidades profesionales, debería posicionarse en la Red para demostrar sus competencias, y ofrecer las mayores garantías posibles sobre su valía profesional. El posicionamiento de la marca personal en el 2.0. Es preciso tener en cuenta que es imprescindible seguir usando los canales tradicionales; por tanto, nunca deberá olvidarse que nuestra marca propia adquiere una relevancia fundamental en el mundo “real”. En realidad, la marca personal no es ni 1.0 ni 2.0; somos nosotros mismos, nuestras creencias, valores y competencias lo que cuentan realmente, lo que nos permite convertirnos en una opción ganadora cuando más lo podamos necesitar. Otra cosa son los canales en los que nos apoyamos para difundir y proyectar nuestra identidad profesional para tener mayores y mejores oportunidades profesionales.

Por ello, y centrándonos en el foco 2.0 de esta guía, nos damos cuenta de que nuestra marca personal encuentra el encaje perfecto en la Red, como canal de comunicación en el que amplificar la visibilidad y el alcance de llegada de nuestros valores como profesionales. Y ello es posible gracias a numerosas razones. Nuestra marca personal no sólo necesita mostrar lo que hemos sido y cuáles son nuestras capacidades (eso lo podemos hacer mediante mecanismos tradicionales como puede ser el currículum), sino especialmente demostrar a nuestro entorno (y por supuesto a los reclutadores), que somos la mejor opción disponible y la que mayor garantías ofrece. Para ello nuestra actividad (de calidad) constante en la Red, en aquellos sitios donde nos interese realmente estar, transmite percepciones de valor.

Hemos visto que los reclutadores buscan candidatos en Internet para identificar el talento que necesitan incorporar en sus compañías. Por tanto, contamos con la Red como un aliado perfecto para localizarles, seguirles y entablar el contacto necesario para ir generando una relación que vaya más allá del simple envío del currículum.

Disponemos de numerosas vías en la Red para gestionar nuestra marca personal y proyectarla adecuadamente. Aquí es preciso hacer una mención especial a los medios sociales (blogs, redes sociales y profesionales...) que nos permiten crear contenido específico sobre nuestra área profesional, y mediante los cuales nos podemos posicionar como autoridades competentes en nuestra área de especialización.

La mayoría de los medios sociales mencionados son gratuitos, al menos en sus versiones básicas. Pero aun así, disponen de la suficiente "potencia" como para ayudarnos a proyectar una sólida identidad profesional. De hecho, me atrevería a decirte no sólo que el 2.0 puede ayudarte a conseguir tus metas profesionales, sino además que el hecho de prescindir de este canal de comunicación, puede llegar a convertirse en un elemento de exclusión laboral, al poder perderte oportunidades profesionales que sólo pasan a través de ese canal.

A TENER EN CUENTA: Ideas clave para proyectar tu marca personal en el 2.0. Antes de nada te diré que en esto de la marca personal no hay ninguna receta mágica que te garantice un resultado inmediato; de hecho, ni siquiera llegues a obtener el resultado esperado. El trabajo que realices sobre tu propia marca, en términos de calidad, constancia y esfuerzo, será el único que determine el éxito final. No obstante, sí es preciso entender que, aunque lo que le funciona a uno no tiene porqué funcionar a ti, y viceversa, existen ciertas cuestiones que siempre deberás tener en cuenta.



Si no tienes un objetivo claro y una estrategia planificada de antemano, ten por seguro que la Red poco podrá hacer por ti. Es imprescindible como paso previo y fundamental, que realices una reflexión profunda sobre ti mismo, evaluando y analizando quién eres y qué puedes ofrecer como profesional que sea de valor para los demás.

Será aquí donde deberás plantearte hacia dónde debes conducir tus pasos, estableciendo el objetivo que pretendas conseguir, y cuándo deberías alcanzarlo. Una vez hecho esto, ya puedes continuar... En la Red, en el momento en que empieces a posicionarte con tu actividad en los distintos foros en los que te encuentras, debes ser consciente de que tu exposición será total. “Cualquiera” (incluyendo los reclutadores) podrá comprobarla y analizarla, tras lo cual juzgará si eres un candidato con posibilidades para formar parte de un proceso de selección determinado, o por el contrario eres rechazado (y lo más seguro es que ni siquiera te hayas dado cuenta de ello).

Por tanto, cuando uses cualquier medio social con un objetivo profesional, debes ser consciente de lo que expresas y de cómo lo haces, puesto que todo puede tener repercusiones. Cualquier tipo de actividad (un comentario en una red profesional, una foto en una red social, una entrada en un blog...) genera automáticamente una percepción. Y de lo que se trata, como ya hemos visto, es que dicha percepción juegue a nuestro favor, y no en nuestra contra. Porque todo ello afecta a nuestra reputación como profesionales. El llegar a tener prestigio sin duda alguna abre puertas, por lo que nuestra presencia en la Red debemos cuidarla al máximo.

Existen multitud de redes sociales y profesionales entre las que tendrás que seleccionar cuidadosamente no dónde te gustaría estar, sino dónde debes posicionarte. Y para ello, tienes que tener en cuenta tu tiempo disponible y cómo debes hacer para rentabilizarlo al máximo, puesto que desgraciadamente no cuentas con todo el tiempo del mundo... Además, debes centrarte únicamente en aquellas en las que previamente hayas determinado que se encuentra el público objetivo al que te diriges.

Siempre te recomendaré que, como parte de tu estrategia 2.0, crees tu propio blog, en el que puedas mostrar tu propuesta de valor como profesional, y demostrar cuáles son tus competencias y potencial. Un blog

se convertirá así en la pieza central que gire alrededor de tu marca personal.

Los conocimientos adquiridos durante toda tu vida laboral, son los que te permitirán posicionarte en la mente de los reclutadores. Y para ello, deberás convertirlos en contenidos que queden convenientemente registrados en la Red y que identifiquen qué es lo que puedes aportar.

Todos esos contenidos profesionales que vayas generando con el paso del tiempo, se quedan almacenados “para siempre” en la Red, configurando tu “huella digital”, la cual puede ser accedida y seguida por los reclutadores que deseen obtener información sobre ti. Por tanto, cualquier contenido que produzcas y que registres en la Red, debe ayudarte a conseguir los objetivos profesionales que te hayas propuesto.

La marca personal no es un islote separado del resto del mundo. Al contrario, debemos tender puentes que permitan el estar conectados con aquellos que nos interese en cada momento. El 2.0 facilita la relación entre sus miembros, por lo que debemos aprovechar al máximo las posibilidades de comunicación bidireccional que nos ofrece. El trabajar de esta manera nos permite ir creando vínculos cada vez más estrechos con nuestra comunidad (entre los cuales también están los reclutadores...), lo cual puede llegar a generar oportunidades profesionales futuras.

A pesar de la importancia que tiene tu marca personal y de lo que te juegas con ella, no debes caer en el error de inundar con tu presencia las redes sociales, intentando desesperadamente el atraer la atención sobre ti. Por supuesto que debes promocionar tu valía profesional para generar el suficiente interés, pero siempre teniendo en cuenta que deberás buscar el equilibrio suficiente y necesario entre la promoción de tus competencias, y la generosidad de la que debes hacer gala para aportar a los demás tanto como quieres que te aporten a ti. Para ello, la idea es integrarte dentro de tu comunidad de la forma más natural posible, interactuando con tus seguidores y “regalándoles” lo mejor de ti mismo, en forma de comentario, opiniones, agradecimientos, compartiendo el contenido que puedan generar...

La marca personal es un proyecto atemporal, y que nos acompaña siempre. Por ello, nunca deberíamos dejarlo de lado, sino considerarlo

como algo en lo que es necesario sembrar constantemente para que podamos recoger sus frutos cuando más lo podamos necesitar.

LINKEDIN: LA RED PROFESIONAL

LinkedIn es la red social por excelencia para dar a conocer a nivel profesional. Es por ello que si estás en búsqueda activa de empleo te conviene prestarle especial atención a tu perfil y todas las posibilidades que nos ofrece a la hora de darnos a conocer y promocionar nuestra marca personal.

Con el objetivo de optimizar las posibilidades de uso de esta red social, voy a dividir la información en dos partes: por un lado, la referida a la creación del perfil, y la segunda sobre la interacción y promoción del mismo.

Creación del perfil en LinkedIn: Crearte un buen perfil en LinkedIn es una de las mejores inversiones de tiempo que puedes hacer en estos momentos, tanto si estás en búsqueda activa como si no. El perfil de LinkedIn es muy similar a un currículum tradicional, con algunas diferencias. Por eso tener un currículum actualizado te resultará muy útil para crearte el perfil.

Titular perfil profesional: Lo primero que tienes que hacer al crear tu perfil es pensar en su titular. Esta es una cuestión muy importante ya que cuando los reclutadores están buscando candidatos utilizan palabras claves para buscar los perfiles. Así, si por ejemplo un reclutador está buscando una persona con un perfil de Recursos Humanos, introducirá como palabra clave RRHH y le saldrán todos aquellos profesionales que en su titular tengan indicada la palabra RRHH.

Es habitual encontrarse con perfiles que en el titular indican “profesional de _____ en búsqueda activa”. El hecho de que estés en

búsqueda activa no es un dato relevante a indicar en el titular profesional. Lo importante es llamar la atención del reclutador y el hecho de que indiques que estás en búsqueda activa no aporta ningún valor especial y hay reclutadores que ya sólo por eso pueden decidir descartarte como candidato válido.

Conviene tener en cuenta que LinkedIn es un inmenso escaparate en el que hay muchos profesionales: algunos en búsqueda activa y otros no. Si a un reclutador le parece interesante tu perfil, contactará contigo y te preguntará si estás interesado en un determinado puesto, no siendo relevante, en un primer momento, si estás trabajando o no. Además debemos ser realistas: hay empresas que todavía piensan que un candidato que no se encuentra en activo no aporta lo mismo, ¿por qué perder la oportunidad de que un reclutador lea tu perfil completo?

Foto: La foto es muy importante. Ten en cuenta que es prácticamente lo primero que ve cualquier persona que abre tu perfil. Por eso es importante que la foto que pongas sea adecuada al ámbito profesional; es preferible que sea de frente, con ropa formal y que se te vea aseado. Si puede ser sonriendo, mejor.

Datos personales, identificativos, de contacto: Una vez tengas definido el perfil de tu titular profesional, cumplimentarás los datos identificativos como nombre y apellidos así como datos de contacto: email, twitter, teléfono de contacto, mensajero instantáneo (Skype) y el teléfono. Estos datos son opcionales pero cuantos más medios para poder comunicarse contigo, mejor de cara a posibles propuestas profesionales. Ten en cuenta que los datos estén actualizados en caso de que cambies de email de contacto o teléfono.

En este apartado también es posible indicar si tienes un sitio web personal o un blog de tal manera que quien acceda a tu perfil puede pinchar en el enlace y verlo directamente. En este primer apartado aparece también el link de tu perfil público de LinkedIn, perfil que es accesible para todo el mundo sin necesidad de tener una cuenta en esta red profesional y que puedes añadir en forma de enlace en tu currículum en papel, por ejemplo. Este link es personalizable con tu nombre y apellidos si así lo deseas y resultará mejor en un currículum o incluso a la

hora de recordarlo ya que por defecto el link es una combinación alfanumérica bastante larga.

Extracto profesional: Una vez que tienes este primer apartado cumplimentado puedes indicar algunas líneas en tu extracto. Se trata de incluir tus objetivos, trayectoria, intereses profesionales de manera breve, a modo de resumen del currículum, de tal manera que el reclutador que lo lea se haga, en un vistazo, una idea de tu perfil. Por eso es importante que sea claro, conciso y atractivo. Si al reclutador le interesa lo que pones, se detendrá a leer el resto de la información en el perfil con lo que no es necesario que sea largo ni detallado.

Algo que diferencia a LinkedIn de un currículum profesional es la posibilidad de subir archivos y enlaces que muestren tu trabajo (puede ser un enlace a un blog, un video de Youtube, un documento en Prezi, en Slideshare...)

Cuanta más información sobre tu trabajo puedas añadir a tu perfil, más posibilidades hay de que tu perfil se diferencie del resto ya que de lo contrario se convertiría en una extensión más de tu currículum en papel. Este tipo de información es muy apreciada y valorada por los reclutadores ya que les permite poder hacerse una idea más detallada del perfil del candidato y de sus capacidades.

Experiencia: Se trata de indicar tus experiencias profesionales, de forma cronológica, yendo de la más reciente a la más antigua. En este caso, si la información de tu currículum está actualizada, puedes hacer un corta y pega. Aquí también puedes añadir enlaces y archivos que muestren tu trabajo o en los que hayas colaborado.

Trata de que la experiencia sea detallada sin llegar a ser muy extensa ya que los reclutadores leen muchos currículum al cabo del día y no por poner mucha información va a significar que vas a tener más posibilidades.

Calificaciones de pruebas: Tienes la posibilidad de indicar los resultados de pruebas que hayas realizado o de curso y que consideres relevantes con tu trayectoria profesional.

Proyectos: Puedes indicar todos aquellos proyectos y/o colaboraciones en los que hayas participado y que sean relevantes a nivel profesional. En este apartado puedes indicar la URL del proyecto para que sea accesible a todo el que visite tu perfil e indicar también aquellas personas con las que hayas colaborado.

Certificaciones: En este apartado puedes señalar si tienes alguna certificación especial que te habilite para realizar un determinado trabajo.

Organizaciones: Si perteneces a alguna organización profesional, puedes indicarlo en este apartado.

Aptitudes y conocimientos: Este apartado es muy interesante ya que permite indicar aquellas habilidades que tengamos relacionados con nuestra profesión. Lo más llamativo es que los usuarios de LinkedIn pueden validar estas aptitudes de tal manera que son como pequeñas recomendaciones sobre tus habilidades.

Educación: Se trata de indicar tu formación, yendo de la más reciente a la más antigua. Al igual que en los otros apartados, puede subir un archivo y/o un enlace sobre esa formación en concreto.

Intereses: Este apartado es donde podrías incluir tus aficiones, pero prescinde de aquellas que no aporten valor.

Consejos para contactar con...: En este apartado puedes señalar tu disponibilidad, tipo de oportunidades en los que estés interesado...

Publicaciones: En el caso de que publiques algún artículo en una revista, periódico, puedes señalarlo aquí.

Reconocimientos y premios: Si has obtenido algún premio relacionado con tu actividad profesional, puedes indicarlos.

Patentes, voluntariado y causas benéficas: Puedes indicarlo también en el perfil.

Interacción y promoción del perfil LinkedIn se basa en la creación de una red de contactos amplia y diversa que te permita poder conectar con personas afines a tus intereses profesionales. Es por ello que a la hora de establecer contactos defines una estrategia para evitar tener en tu red un grupo numerosos de contactos que no te aportarán oportunidades profesionales al estar muy alejados de tus intereses laborales. No se trata de tener contactos por tener. Y no por tener muchos contactos vas a tener más posibilidades, especialmente si no son afines a tus intereses laborales.

A la hora de añadir contactos a tu red de LinkedIn conviene que decidas con qué tipo de personas te gustaría interactuar y a partir de ahí lanzarte a buscar esos perfiles y mandarles un mensaje pidiendo que te acepte. Te sugiero que cuando mandes el mensaje a un futuro contacto, le señales los motivos por los que quieres tenerle en la red. Olvídate del mensaje tipo que tiene LinkedIn, personalízalo y demuéstrole por qué merece la pena tenerte en su red de contactos. De esta manera te aseguras que un gran número de contactos te acepten, ya que de lo contrario puedes encontrar con que archiven tu petición, ignorándola.

Una vez que la persona te haya aceptado como contacto, debes mandarle un mensaje de agradecimiento, para comenzar a interactuar con el/ella. Uno de los grandes atractivos de LinkedIn es la posibilidad de participar en los numerosos debates que se están generando continuamente. Para ello necesitas entrar, y en algunos casos que te acepten como miembro, de los numerosísimos grupos que hay.

Los grupos suelen estar clasificados por intereses profesionales, con lo que sólo tienes que ir al directorio de grupo se indicar en palabra clave, aquella materia en la que estés interesado. A la hora de seleccionar el grupo al cual unirte debes tener en cuenta el tamaño de éste así como la actividad que tenga. Si el grupo es muy numeroso puedes encontrarte saturado de debates o que los que tu plantees pasen desapercibidos.

Si el grupo tiene poca actividad, la interacción será muy poca con lo que habrá pocos debates en los que participar. ¿Por qué te conviene

participar en los debates? Por una sencilla razón: porque de lo contrario tu perfil será invisible para los reclutadores y el resto de los miembros de LinkedIn, limitándose las posibilidades de generar oportunidades profesionales.

Los reclutadores no van a entrar a tu perfil en masa, salvo que les digas que estás ahí y que puedes aportar contenido de valor. Y la mejor manera de hacerlo es proponiendo debates y participando en los de los demás.

Ten en cuenta, además, que cualquier debate o comentario que hagas aparece en tu perfil en el apartado de actividad. Con lo que si un reclutador entra en tu perfil y quiere más información, sólo tiene que seguir el rastro que has ido dejando en forma de actividad en los debates. Esto es lo que realmente interesa a los reclutadores ya que da información diferencial sobre los candidatos, sobre sus valores, sus ideas, opiniones.... Información que en un CV en papel es muy difícil de ver.

Algunos errores a evitar. Es habitual que al contactar con un reclutador sientas la tentación de mandarle tu currículum y explorar las posibilidades de una oportunidad profesional. Es poco aconsejable realizarlo nada más añadirle a tu red ya que puede sentir que tu único objetivo es hacerle llegar tu CV. Aunque realmente ese sea tu objetivo, puedes hacerlo de forma más sutil, interactuando en algún debate con él y dándote a conocer.

Abrir un debate ofreciéndote como profesional o diciendo que buscas trabajo, que visiten tu perfil.... Es de las acciones más ineficaces y que peor imagen pueden darte de cara a los reclutadores. Muestra desesperación y poco conocimiento de la red. Ten en cuenta que la red se basa en la aportación de contenido de valor.

Tener un perfil invisible o con escasa o nula actividad. Este tipo de perfiles te darán pocas oportunidades de encontrar una propuesta laboral ya que pasará desapercibido para los reclutadores.

TWITTER: LA RED DEL #HASHTAG

Muchos te dirán que a Twitter se viene a aplicar técnicas del marketing viral y de mega difusión repetitiva para dejar tu poso. Twitter visto de ese modo, sería una red endogámica, “yo cuento, tu cuentas, él cuenta, yo te retuiteo, tú me retuiteas, yo te sigo, tú me sigues...” todo sería pues mono-direccional, y es cierto que por desgracia son muy pocos los usuarios que hacen de Twitter un lugar donde aportar ideas y mejorar profesionalmente. Desde el punto de vista anterior, Twitter generaría únicamente “charlatanes 2.0” y no hay nada que produzca más rechazo en un profesional dedicado a la selección de personal que un “charlatán”.

Así que si en Twitter, eres un “Charlatán 2.0”, olvídate de mover tu perfil en esta red para encontrar empleo. Los psicólogos y sociólogos que contratan a gente, te ven como un candidato que pierde su tiempo en hablar y hablar, y poco trabajar. Es por ello que debes esforzarte en la medida de lo posible en mostrar ejemplos de tu forma de trabajo, esos ejemplos de trabajo que puedes enseñar en Twitter son un blog, un canal en Youtube, una web propia, una comunidad en Google Plus, un grupo moderado por ti en LinkedIn, etc.

Sin un camino previo, no hay estrategias que valgan, no hay objetivos de marketing, no te engañes, cuanto antes te lo diga alguien, antes saldrás de la espiral de coleccionismo de followers que tanto impera en esta red. Todo aquel que te hable de conseguir más followers con tus tuits de forma mono-direccional, te está vendiendo una mentira.

Sinceramente la mejor manera de iniciarse en Twitter es leer, leer mucho, escuchar a otros y recopilar toda la información útil dentro del “Tsunami de Infoxificación” que puede llegar a ser. Para esto existen herramientas como DIGG, Evernote, Delicious, Scoop.it; que te sirven para clasificar la información recibida e ir filtrando.

Recuerda esta frase de Alfonso Alcántara @yorientoque resume claramente lo que aquí comento: “No llegues a las redes esperando convertirte en un profesional, sé un profesional que usa las redes”

Sígueme que yo te sigo. Llegamos a uno de los puntos espinosos de Twitter, ¿debo seguir a todas y cada una de las cuentas que me siguen? Son muchas las opiniones al respecto de esto, cada uno tiene su propia opinión pero parece obvio que hacer caso a las opiniones de tuiteros de la talla de Enrique Dans @edans nos puede dar pistas sobre ello. Atentos a su opinión: “Lo normal en Twitter es ser completamente asimétrico, seguir a quien te interesa independientemente de que te siga o no, mientras que practicar la simetría siguiendo a todo aquel que te sigue a ti suele ser una práctica identificada con el spam o con el uso por parte de agencias y medios de comunicación.” Enrique Dans (Profesor de Sistemas de la Información en la IE Business School)

Lo que está claro es que si no seguimos a todas las cuentas que nos siguen podemos perdernos un feedback muy interesante sobre nuestros contenidos, y sobre los intereses, problemas y comentarios de las personas que han depositado su confianza en nosotros pulsando el botón de seguir.

Buscar empleo en Twitter: Parece de locos, entre tanto tuit, tanto famoso contando sus saltos a la piscina de una cadena de televisión privada, tanto futbolista hablando de su desayuno o de su siesta... Pero sí, en Twitter se puede buscar empleo y es más, en Twitter se puede encontrar empleo. Para buscar empleo en Twitter sólo tienes que dominar dos conceptos de esta red social:

a) El hashtag (o etiqueta): #

b) Las listas

Respecto al hashtag, has de ser lo más específico posible y luego ir “reduciendo zoom”. Me explico...si te vas a la barra de búsqueda que aparece en tu perfil de Twitter, puedes realizar búsquedas avanzadas utilizando las etiquetas o hashtags que creas conveniente. Ejemplo: #empleo #peluquero #Madrid. Yo he hecho esta prueba y lo mejor que he encontrado es un link a un muro de Facebook, en el que se veía una foto de septiembre de 2012 en la que aparecía el típico cartel de una peluquería buscando un peluquero y poniendo el número de teléfono móvil para contactar.

Esto es a lo que me refiero con ofertas ocultas. Esta oferta no ha sido publicada en ningún portal de empleo o en un periódico, sino que ha sido proporcionada por personas que han creído conveniente publicarla a modo de fotografía en su perfil de redes sociales. Si sencillamente quitamos de la combinación, la etiqueta #Madrid, el resultado de búsqueda cambia y aparecen más ofertas. Esto es “reducir zoom”. Recientemente salió a la luz un estudio realizado por la cuenta @pirendo en el que se decía que la mayoría de usuarios en Twitter utilizan más el hashtag #empleo que el hashtag #trabajo, esto quiere decir que las ofertas de trabajo se publican en Twitter muchas veces bajo la primera etiqueta #empleo y no bajo la etiqueta #trabajo, por lo tanto la combinación de ambas, a la hora de realizar una búsqueda nos dará un mayor número de ofertas.

Respecto a las listas. Hay muchos usuarios en Twitter que tienen listas con cuentas que ofrecen empleo. Normalmente las personas que se dedican a la orientación laboral disponen de este tipo de listas, aunque sinceramente, nada mejor que hacerte tú una propia. Para ello tendrás que hacer dos cosas: buscar con el doble hashtag: #trabajo #empleo(a la vez o por separado) e ir filtrando qué cuentas ofrecen trabajo que a ti te interese. Y una vez has agregado unas cuantas, observa el número de seguidores que tiene cada cuenta, porque esto puede determinar si es una cuenta que ofrece ofertas fiables o simplemente está desactualizada o abandonada.

A TENER EN CUENTA: Un Truco, existen listas públicas y listas privadas. Los usuarios que incluyes en listas privadas no reciben notificación alguna de su inclusión en las mismas y no aparece en ningún lado que les hayas incluido en alguna lista. De esta manera puede seguir a perfiles que te aportan puntos de vista diversos sin que aparezcan en tu listado de personas a las que sigues.

Errores habituales El Ciber-buscador utiliza Twitter de una forma poco convencional, lo que hace es mandar mensajes a usuarios de cuentas que no sigue pidiendo un Re-tweet de su mensaje desesperado: “Hola soy Antonio, soy chapista y busco empleo de lo que sea, por favor RT.” Este tipo de prácticas son de todo menos recomendables. Si alguna vez te incitan a esto, diciendo que así se busca empleo en Twitter, te estarán engañando vilmente.

ANALIZA ESTAS 7 PRÁCTICAS HABITUALES Y ERRÓNEAS EN TU BÚSQUEDA EN TWITTER:

- 1. Introducirse en todas las plataformas y herramientas que le comentan.** Es un gran error darse de alta en todas y cada una de las herramientas que a uno le van comentando, y diré el porqué; un buscador de empleo no tiene por qué tener: Google+, Twitter, Facebook, Tuenti, LinkedIn, Xing, Viadeo, Pinterest, perfiles en Infoempleo, en Infojobs, en Monster... porque si no al final lo que no tendrá será tiempo, además de no tener empleo. Mejor conocer en profundidad una o dos redes sociales, por ejemplo: Twitter y LinkedIn, mejor tener el perfil en uno o dos buscadores de empleo: Infoempleo o Infojobs y otro. Y de forma adicional y sin consulta diaria, utilizar otra de las herramientas que he comentado anteriormente.
- 2. Creer que una red de contactos es un lugar donde pedir.** Una red de contactos generada en Twitter, no es un lugar donde yo sólo pido, y no aporto. Es decir, no es un sitio donde yo entro cuando busco empleo, y cuando lo encuentro no hago ni caso a los que un día fueron mis ciber-amigos del alma. Porque lo normal será que dejen de ser mis contactos, cuando me pidan ellos algún favor y los ignore.
- 3. Intentar dominar todos los canales, todas las herramientas de monitoreo de Twitter.** Abrirse cuentas en Tweetdeck, en Socialbro, en Hootsuite, en Ifttt, Gamisfaction... Vale, muy bien, ¿y para qué? Si eres Administrativo, Comercial, Arquitecto... ¿Ahora te vas a pasar a Community Manager?... Esas herramientas son muy técnicas, y requieren de tiempo, de dominio y de paciencia para aprender a usarlas. Usarlas no está mal, pero para un tipo de buscador/a muy concreto que es aquel que quiere trabajar en medios de comunicación o en empresas que utilizan redes sociales para vender o publicitarse.
- 4. No planificar su escritorio virtual o sus páginas de inicio en el navegador.** Esta escena es clarificadora... Se levanta por la mañana, enciende el ordenador, y lo primero que hace es meterse en Twitter... pasada una hora ha estado leyendo su “time-line”y lo



CEU
*Instituto Superior de
Estudios Profesionales*



**MINISDEF – DIGEREM
SDG RECLUTAMIENTO**



único que ha sacado en claro es: “1. que hay demasiado gente experta en todo en Twitter y 2. que hay gente interesada en vender su moto en Twitter”.

Esto no es buscar empleo, esto es perder el tiempo... Planifica tu escritorio en tu navegador, ancla servicios como LinkedIn, Infojobs y webs de empresas que oferten empleo como las ETT, y abre todas esas aplicaciones a la vez cuando enciendes el ordenador. Luego con tu agenda en papel o el "Evernote" abierto, ve haciendo un trabajo de seguimiento, de chequeo.

¿Esto es aburrido?, ¿no?, claro, como buscar empleo en la calle, es igual de aburrido, en este caso no es que vayas puerta por puerta en un polígono, sino que tienes una “ciberciudad” con muchas puertas a tu alcance a las que tocar... ¿Sólo tocas una?... No, todas.

5. **Pensar que con la ciber-búsqueda es suficiente.** Abro mi ordenador un lunes por la mañana, me meto en Infojobs, me meto en LinkedIn, abro el Twitter, hago contactos, leo cosas, las retuiteo... Y ¿qué hay de la búsqueda tradicional? ¿No vas a mirar algún periódico convencional?, a veces traen anuncios con empleo, ¿no vas a ver en La 2 “Aquí hay trabajo”?, programa que ofrece cada mañana a las 9.30 muchos empleos.

6. **Alejarse de la realidad laboral y del mercado de trabajo.** Es muy común que alguno de los buscadores que en su día comenzaron a hacer labor de networking en Twitter, Facebook o Google Plus, se hayan convertido en un fenómeno mass-media, con miles de seguidores, porque ahora además de buscar empleo opinan sobre deporte, política, tecnologías y la propia búsqueda de empleo. Entraron en su día para encontrar un empleo, pero han encontrado una comunidad virtual en la que hay gente que les ríe las gracias, les marca sus tweets como favoritos y su “ciber-ego” crece cada día. Pero... ¿Has encontrado ya empleo? Tu objetivo era buscar empleo, no hacerte un ciber-twittero popular. Ese nicho de mercado está muy saturado. “

Pero se me da bien hablar en público, soy dinámico, hablo mucho en las redes y la gente me sigue y respeta”... Ok, ya has hecho una cosa muy importante, te has labrado una Reputación 2.0. Y has dado pasos para

tener una marca personal. Pero ahora toca “trabajar”, hacer aquello que sabes, de verdad, ya sea cortar pelo, vender coches, hacer carteras con bricks de leche reciclados, etc. Por lo tanto, aprovecharé todas esas herramientas multimedia que domino y todos esos contactos para mejorar en mi profesión, para enseñar a hacer mi profesión con videotutoriales, con una web personal donde enseño a cortar el pelo o a hacer carteras con bricks de leche, y dejaré el asunto reputación en un segundo plano, porque ya lo domino y ya sé qué hacer para mantenerla.

7. Olvidarse de la formación continua y de la mejora de su perfil.

Se aprenden muy rápidamente los mecanismos de funcionamiento de Twitter son “sota, caballo Rey”, por eso son adictivos, y por eso hay que cortarlos de vez en cuando y dedicar tiempo a mejorar nuestra formación continua con cursos en la red, o presenciales, con otras formaciones que me puedan dar instituciones públicas o privadas. De nada sirve tener reputación online y no tener perfil, y viceversa, de nada sirve tener mucha formación y experiencia si no te vendes un poco o si no eres visible donde otros lo son.

FACEBOOK, ¿RED PERSONAL O TAMBIÉN PROFESIONAL?

Decir que se encuentra empleo en las redes sociales es muy fácil, pero lo cierto es que hay que hacer las cosas bien para sacarles el máximo partido. En Facebook se puede encontrar empleo y para ayudarte a conseguirlo hay ciertos pasos o acciones que debes llevar a cabo. Para hacerlo más fácil primero te daré información sobre tu perfil de Facebook y después sobre la búsqueda de empleo en Facebook.

Tu perfil en Facebook.- Antes de nada, debes saber que muchos seleccionadores buscan en Internet a los candidatos tanto si han recibido su currículum como si no. Estar localizable y ser rápidamente identificado como un experto o profesional determinado puede hacer que contacten contigo. Pero tu perfil también puede hacer que te descarten de una oferta,

por las imágenes o contenido del mismo. De ahí la importancia de comenzar cuidando tu perfil.

Lo primero es tener un perfil para lo cual tendrás que registrarte. Hay dos opciones: usar el mismo perfil para tu vida personal y como escaparate, o tener dos perfiles separados.

Nombre del perfil: En el caso de tener el mismo perfil para todo, el nombre del perfil debe ser el tuyo real, nada de apodosos o nombres graciosos. En configuración de la cuenta podrás cambiar el nombre que muestra tu perfil y personalizar la URL para hacerlo más profesional y de ese modo que coincida con tu nombre. Si tienes dos perfiles separados, el profesional o público deberá tener tu nombre y apellidos y el de amigos decidas tenerlo público o privado no debería ser tu nombre y apellidos para que puedas poner en él lo que quieras sin preocuparte que pueda encontrarlo el seleccionador.

Fotografías: La fotografía del perfil y la portada deben ser profesionales, ni dibujos animados, ni tu bebé, ni tus pies, ni esa foto de parejita feliz, etc. No tiene por qué ser la foto típica de carnet con el fondo blanco, pero si es importante que salgas tu solo en la foto y que se pueda ver tu cara (las poses para mostrar músculo o cuerpo no son adecuadas, a menos que busques empleo de modelo). Tampoco tienes que salir con traje o muy formal, pero que la ropa que muestres sea o esté en consonancia con el empleo que buscas. Si es un empleo dónde debes ir con traje y corbata no salgas en chándal en la foto, simplemente una camisa sería suficiente en ese caso.

En tu perfil de amigos, que no debe tener tu nombre real porque si no de nada sirve el perfil profesional, puedes poner todo lo que quieras, ya que para no perder oportunidades laborales es mejor que el perfil profesional sea eso, profesional. Otra de las recomendaciones que puedes configurar en el perfil es quién te etiqueta en las fotos. En el caso de que algún amigo publique esas fotos de la fiesta del fin de semana podrás saberlo, autorizarlo o no. También puedes decidir que cada foto o un álbum de fotos completo sean privados o públicos.

Formación y experiencia profesional: Trata de completarla al máximo, puedes añadir tareas y funciones en la descripción de cada

experiencia, añadir proyectos, poner las fechas, la ciudad dónde trabajaste o estudiaste. Esta parte bien confeccionada puede ampliar la información del currículum que quizá tenga el seleccionador. Otra gran ventaja es que si la empresa en la que has trabajado está en Facebook con un clic puede saber mucho sobre la empresa en la que has trabajado.

Publicaciones: Mi recomendación es que tengas dos perfiles separados, siempre evitarás realizar publicaciones “públicas” sin darte cuenta. Pero también puedes tener el mismo perfil para todo, en ese caso cuando quieras publicar un contenido tienes que elegir si solo lo pueden ver tus amigos o es algo que quieres que sea público. No es muy difícil acostumbrarse a seleccionar según el contenido y de ese modo asegurarte de que quieres que se vea y que no. Por ejemplo las fotos con tu familia puedes ponerlas solo para amigos y esa noticia o artículo de tu sector o profesión ponerla de forma pública para que cualquier seleccionador pueda verlo.

Privacidad: Aunque lo que suele hacer todo el mundo es poner la configuración de seguridad, de modo que nada sea visible, hay partes de tu perfil que te interesa sean públicas y las pueda ver el seleccionador. Puedes configurar la visibilidad en los apartados de tu biografía para mostrar por ejemplo tus empleos, los estudios realizados y dónde vives (la ciudad) datos que son de interés para el seleccionador. Realmente Facebook permite delimitar mucho qué quieres que sea visible y qué no, lo cual permite tener los dos perfiles en uno solo y controlar de ese modo qué información quieres que vea cualquier persona y qué es privado.

Ver como...: Para comprobar qué es lo que estás mostrando de tu perfil puedes seleccionar la opción “Ver como...” que aparece al lado del botón “registro de actividad” que muestra tu portada. Puedes buscar otros perfiles para ver qué están mostrando y tratar de verlos como si fueras un seleccionador ¿te gusta lo que ves? ¿Contratarías a esa persona? Es un ejercicio muy bueno que te permite después analizar lo que se muestra en tu perfil público y de ese modo puedes tener ideas sobre que mostrar u ocultar del mismo.

Cuestión de actitud: Uno de los grandes beneficios de Facebook es que permite saber (si no se ha cuidado el perfil) qué actitud tiene una

persona ante el trabajo, la vida, etc. Hay muchos profesionales que no han sido llamados a entrevista por el contenido de sus perfiles.

Debes tener en cuenta que si pones como pública una foto, eso incluye los comentarios sobre la misma. Leer en un perfil críticas y quejas de forma continua puede hacer que no te llamen. Ver que hablas mal de tu anterior empresa, jefe, compañeros, etc. (por mucho que lo merezca) tampoco te ayudará a conseguir empleo. Mucho menos aún si escribes en mayúsculas (es sinónimo de gritar) o si dices palabrotas y atacas a otras personas. Nadie quiere contratar a personal conflictivo, desmotivado o infeliz.

Temas Tabú: Hay temas que es mejor no poner de modo público, todo lo relacionado con política, sindicatos, religión, sexualidad, etc. Obviamente tú eres quién eres y puedes opinar lo que te parezca, pero la recomendación es para protegerte ante posibles discriminaciones. Nunca puedes estar seguro de qué partido político, religión, etc. es quién visita tu perfil por lo que es mejor no mencionarlos. Puedes ser un gran profesional con tus creencias y opiniones pero el seleccionador puede creer que esas creencias y opiniones van a hacer que hagas un mal trabajo.

USAR FACEBOOK PARA BUSCAR EMPLEO

Ya tienes listo el perfil, pero ahora hay que hacer un buen uso de Facebook y de tu perfil para poder encontrar empleo.

1. **Localizable y visible.-** Cuando ya tienes listo el perfil debes activar que sea posible la búsqueda del mismo en Internet. En la configuración de privacidad podrás hacer que los buscadores te muestren (Google, Yahoo, Bing, etc.) y esto facilitará que seas localizado por seleccionadores.

2. **El buscador.-** Facebook tiene un buscador para localizar personas, grupos, empresas... y también empleos. Puedes poner varias palabras clave y después filtrar por personas, grupos... Algunas palabras clave para el buscador además del nombre de tu profesión o puesto de trabajo: empleo, currículo, CV, desempleo, trabajo, vacante, oferta de empleo, oferta de trabajo, entrevista, entrevista trabajo, entrevista empleo, contrato de trabajo, experiencia, sector____, formación, trabajador, estudios.

3. **Los grupos.-** Hay grupos en los que se publican ofertas de empleo y se comparte información también sobre la búsqueda. Pueden ser de mucha utilidad para localizar ofertas de empleo. También tienes la posibilidad de crear un grupo de apoyo a la búsqueda de empleo con amigos o

conocidos cuya finalidad sea la de compartir noticias, informaros del tipo de empleo que estáis buscando y de ese modo compartir anuncios u ofertas de trabajo entre vosotros de forma privada.

4. Siguiendo empresas y reclutadores.- Algo muy útil y que pocos hacen es buscar las empresas del sector o de su interés, por posibilidades de tener un puesto como el que buscas. Un modo muy rápido de estar en contacto con ellas es hacerte fan del perfil de empresa. Si no tienen perfil de empresa y están usando el perfil de persona (un error algo habitual) igualmente puedes darle a añadir amigos. Si no quieres darle a me gusta o amigos, algunas páginas permiten la opción de “seguir”, pero lo que si tienes siempre disponible es la opción de añadirlas a tus listas de interés.

5. Las listas.- Tanto si has dado a “me gusta” o “añadir amigos”, como si no lo has hecho, siempre podrás organizar las empresas o profesionales de selección dentro de una misma lista para que sea más rápido y fácil el detectar novedades o posibles ofertas. Hay muchas empresas que publican en su muro de facebook sus vacantes y por lo tanto estar pendiente de ellas es siempre una buena opción y a solo un clic de distancia. Al pinchar en “Inicio” facebook nos muestra en el lado izquierdo una columna y en ella podemos seleccionar al lado de “AMIGOS” la opción “Más”. Aquí es donde puedes crear las listas. Crear una lista llama empresas e ir añadiendo a todas las que son de tu interés te permitirá en un solo clic ver todas las novedades de todas las empresas sin necesidad de ir entrando una a una.



Desde el perfil de cualquier empresa o persona puedes seleccionar el incluirla en tu lista y elegir en cuál de ellas añadirla si por ejemplo tienes separadas a las empresas de los profesionales de selección.

6. Las Aplicaciones.- Desde el buscador usando las palabras clave puedes elegir filtrar los resultados por aplicaciones. Cada vez hay más aplicaciones para buscar ofertas de empleo. Algunas tienen más usuarios que otras, pero vale la pena mirarlas una a una y escoger las más acordes con tu búsqueda. Puede que no tenga aún muchos usuarios pero si ofertas publicadas.

7. Careers at Facebook = Empleo.- Existe un buscador de ofertas de empleo en Facebook, pero actualmente solo permite buscar empleo en Madrid y resto de países, todavía no han mejorado esta herramienta, pero si estás buscando empleo en el extranjero puedes encontrar ofertas de empleo usando esta opción. Para acceder debes ir al pie de página de Facebook y pinchar en “Empleo”. Se abrirá la página en la que podrás seleccionar el país o ciudad y escribir las palabras clave del puesto que buscas en inglés hay más resultados que en Español. Lo más valioso en un perfil es que este esté actualizado y comparta contenido sobre la profesión que se busca, tener un perfil de facebook a modo de escaparate inactivo, no aporta mucho valor al seleccionador. Si tienes un blog o web, puedes añadirlo a tu perfil y compartir las actualizaciones que hagas en el mismo, sino seguro que hay muchos grupos y blogs con información interesante para ti como profesional, compartir estos contenidos te muestra al día y pendiente de mejorar como trabajador.

A TENER EN CUENTA: Recuerda, lo más fácil para decidir si incluir algo o no, es pensar si te gustaría que eso lo viera tu jefe, ¡aunque aún no tengas uno!

GOOGLE+: LA GRAN DESCONOCIDA

Google + es una red social que está creciendo cada vez más y que como suele pasar con las redes sociales, su crecimiento es exponencial. Antes de que se popularice su uso por el resto de Internautas, puede ser una gran ventaja el usar esta red social para encontrar empleo y hacer que te puedan localizar. Hoy en día muchas oportunidades surgen por tener una adecuada presencia en Internet. Para algunos decir Internet es

sinónimo de decir Google, quizá sea un poco la influencia de ser el buscador más utilizado.

Tu perfil en Google +: Como sabes muchos seleccionadores buscan en Internet a los candidatos tanto si han recibido su currículum como si no. Estar en Google + con un perfil actualizado y completo es ganar puntos en el posicionamiento. Llamamos posicionamiento al puesto en el que una persona o empresa aparece cuando se hace una búsqueda en Google o Internet relacionada con su ámbito de profesión o especialidad.

Estar localizable y ser rápidamente identificado como un experto o profesional determinado puede hacer que contacten contigo y si el tener el perfil completo en Google + ayuda pues mejor que mejor. Lo primero es tener un perfil para lo que tendrás que registrarte, si ya tienes un email de Gmail es más rápido, pero en cualquier caso es muy sencillo de hacer.

Nombre del perfil: Debe ser el tuyo real, nada de apodos o nombres graciosos.

Fotografías: La fotografía del perfil y la portada deben ser profesionales y acordes con el tipo de empleo que estás buscando. Si eres un diseñador gráfico, por qué no mostrar tu habilidad con una “foto” tuya creada por ti o una portada con algún ejemplo de tu trabajo. Funciona de forma similar a Facebook por lo que puedes tener álbumes de fotos para mostrar todo lo que pueda ser relevante para el seleccionador.

Sobre mí: Trata de completarlo al máximo, puedes añadir educación, empleos, un eslogan o frase que te represente, enlaces a tu blog, LinkedIn, etc. En la experiencia profesional es importante que completes las tareas y funciones en la descripción de cada experiencia ya que esta parte es tener la información del CV disponible. Algo a tener en cuenta es incluir palabras clave sobre tu profesión o puesto de trabajo en tu perfil, de ese modo facilitarás que te encuentren los seleccionadores.

Publicaciones: Puedes compartir enlaces, vídeos, fotos, etc. sean creados por ti o no. Lo que más valor aporta es que sean contenidos tuyos propios, pero quien no se atreve con un blog, también puede destacar por

ser bueno encontrando artículos de interés. Lo mejor de Google+ es que te permite decidir quién quieres que vea una publicación. Puede ser pública o que solo la vean las personas que has añadido a tus círculos.

Tus círculos: Son los contactos que tienes, pero te permite agruparlos por interés, etc. de ese modo a tu familia puedes compartirle las fotos de la comunión y que nadie más tenga acceso a ellas.

Privacidad: Puedes elegir qué quieres que sea visible y qué no. Algo muy útil es mostrar tus +1, los +1 son como los “me gusta” de facebook y es útil pues viendo lo que te ha gustado el seleccionador se puede hacer una idea de ti. Es importante que si deseas mostrar eso, tengas cuidado o selecciones los +1 que das y tratar de que la mayoría esté relacionado con el empleo que buscas ya que eso te hará parecer más profesional. Puedes configurar la visibilidad en la configuración de Google + y escoger “ver como” público o una persona en concreto para comprobar qué es lo que estás mostrando de tu perfil.

USAR GOOGLE +PARA BUSCAR EMPLEO

Ya tienes listo el perfil, pero ahora hay que hacer un buen uso de Google + y de tu perfil para poder encontrar empleo.

- ▽ **YouTube:** Uno de los grandes beneficios de Google +, es el de YouTube, los vídeos siempre aportan más. Las personas prefieren ver un vídeo a leer, pero ojo con el vídeo. Muchos son tentados de hacer un vídeocurrículum en el que mencionan exactamente lo que dice su currículum. Eso no aporta valor pues el seleccionador ya ha visto tu currículum no puede tener acceso a esos datos si confeccionas bien el perfil. ¿Qué aporta valor y es potente? Que te muestres como profesional, lo ideal sería poder tener un vídeo tuyo en “acción” trabajando en ese empleo que deseas. Si estás desempleado puedes crear vídeos dónde expliques tus conocimientos a modo de mini-tutoriales, donde seas tú el experto. No estás regalando nada, muestras lo que conoces y si transmites esa idea de experto en el tema y profesional seguramente te llamen para que apliques todo eso que mencionas en el vídeo en su empresa.



- ▽ Hangouts: Lo más innovador en Redes Sociales, poder interactuar en directo con otras personas, podrías tener una entrevista de trabajo incluso mediante un Hangout. El potencial está nuevamente en realizar Hangouts con otros profesionales o en el que tú des respuesta a preguntas relacionadas con tu profesión. Ya sé... todo el mundo le tiene miedo o respeto a la cámara, pero realmente es una muy buena herramienta.

- ▽ Las comunidades: Facebook y LinkedIn tienen los grupos. En Google + estos se llaman comunidades. Existen comunidades en las que se comparte empleo y esas son las que más te interesa seguir por supuesto, pero también todas aquellas que te mantengan actualizado sobre lo que es tu profesión también son importantes.

Hay otras comunidades que comparten consejos sobre la búsqueda de empleo, los curriculums, las cartas, las entrevistas, etc. tiene un buscador para localizar personas, grupos, empresas... y también empleos. Puedes poner varias palabras clave y después filtrar por personas, grupos... Algunas palabras clave era el buscador de comunidades además del nombre de tu profesión o puesto de trabajo: empleo, currículum, CV, desempleo, trabajo, vacante, oferta de empleo, oferta de trabajo, entrevista, entrevista trabajo, entrevista empleo, contrato de trabajo, experiencia, sector ____, formación, trabajador, estudios.

- ▽ Siguiendo empresas y reclutadores: Un modo muy rápido de estar en contacto con ellas es entrar en su página de empresa de Google + y darle a seguir, de ese modo podrás estar informado sobre la misma (novedades, vacantes, etc.) Sino tienen perfil de empresa y están usando el perfil de persona (un error algo habitual) igualmente puedes darle a añadir a tus círculos para mantenerte en contacto con esa empresa. Ahora que las sigues o incluso las tienes en círculos podrás compartir aquello que te beneficie con todas aquellas empresas o personas objetivo, es decir, aquellas que pueden darte el trabajo que deseas.

5. ETAPA SEGUNDA: APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

A. ENTREVISTA

Es la etapa clave en el proceso de selección y la herramienta de presentación más directa. El objetivo es convencer al entrevistador de la idoneidad de nuestra candidatura para el puesto vacante. Sirve para demostrar que poseemos las capacidades, habilidades y motivación necesarias para ocupar dicho puesto.

TIPO

Según la estructuración:

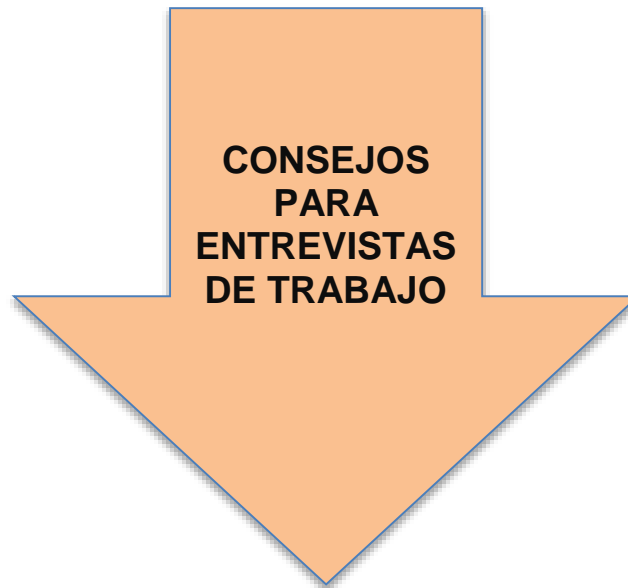
- Entrevista estructurada: se basa en una serie de preguntas predeterminadas para todos los candidatos. Son poco profundas y permiten unificar criterios y valoración de los candidatos. Podemos preparar posibles preguntas y contestar de forma breve y concisa.
- Entrevista libre: se basa en preguntas abiertas sin un orden preestablecido. El entrevistador propone preguntas en relación a las respuestas del candidato. Se basa más en las impresiones que en los hechos. Es una oportunidad para comentar nuestras experiencias de logro relacionadas con el puesto o en funciones similares.
- Entrevista semiestructurada: el entrevistador alterna preguntas estructuradas con abiertas. Permite unificar criterios entre los candidatos, a la vez que profundiza en características específicas o de valor añadido.

• Según los participantes:

- Entrevista personal: es la más frecuente. En ella interactúan un entrevistador y un candidato.
- Entrevista grupal: cuando hay un número mayor de candidatos o de entrevistados.
- Entrevista en panel: varios entrevistadores y un candidato al mismo tiempo. Es frecuente en las instituciones públicas, donde es obligada la presencia de distintas instituciones para la valoración del candidato.
- Entrevista en línea: un candidato es entrevistado por varias personas sucesivamente. Suelen ser personas de áreas funcionales distintas: recursos humanos, jefe directo, director, etc. Cada

entrevistador valora distintos aspectos, como la personalidad, experiencia laboral o conocimientos técnicos.

- Entrevista en grupo: varios candidatos son evaluados a la vez por varios entrevistadores, para lo cual se les pide que realicen una tarea o juego en el que tienen que interactuar y llegar a un objetivo. Este tipo de entrevista valora el carácter de los candidatos, su capacidad de relacionarse y trabajar en equipo.





Algunos consejos a seguir antes de ir a entrevista son:

- Anotar los datos de la cita: empresa, dirección, teléfono y persona de contacto.
- Informarse acerca del puesto y de la organización.
- Analizar nuestras capacidades en relación al puesto: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- Imprimir varias copias del currículum y estudiar bien cada apartado anticipando las posibles preguntas del entrevistador.
- Llevar referencias de empleos anteriores.
- Llegar al lugar de la entrevista con tiempo para anticipar cualquier imprevisto y evitar ponerse nervioso o llegar tarde. Durante la entrevista es importante tener en cuenta:
 - Ser puntual: entrar demasiado pronto indica nerviosismo; llegar tarde, desinterés. Avisar por teléfono si vamos a llegar tarde.
 - Saludar al entrevistador.
 - Estrechar su mano una vez que la ofrece, con firmeza pero sin apretar.
 - Sentarse cuando lo indique.
 - Escuchar y ser paciente: responder cuando lo pregunten y sin interrumpir.
 - Ser concreto y breve.
 - Sonreír y mirar a los ojos de nuestro interlocutor mientras habla.
 - No apoyar los codos en la mesa ni cruzarse de brazos.
 - Mantener una postura erguida pero relajada.
 - Ser sincero.
 - Cuidar el lenguaje verbal y no verbal.
 - Ser cordial y educado, sin exceso de confianza.
 - No masticar chicle ni fumar, incluso antes de entrar a la entrevista.
 - Acudir solo (ir acompañado es poco profesional).
 - Atuendo formal y discreto.

- No perfumarse o maquillarse en exceso.
- Demostrar que conocemos la empresa.
- Enfatizar las fortalezas de nuestra candidatura.
- Hablar con respeto de los empleos y compañeros anteriores.
- No responder con evasivas ni demorarse demasiado.
- Evitar las muletillas y tics gestuales (tocarse la cara o el pelo o jugar con las manos).
- Esperar a que el entrevistador proponga las condiciones económicas.
- Manual de orientación laboral 2012

B. PRUEBAS PROFESIONALES

Las pruebas profesionales son aquéllas en las que, mediante la realización de una serie de tareas propias del puesto de trabajo ofertado, el candidato ha de demostrar sus competencias para la adecuada ejecución en el mismo, tanto en lo referido a conocimientos como a destrezas.

Este tipo de pruebas son muy frecuentes en determinados procesos de selección, ya que aportan amplia información al implicar la recreación de las actuaciones propias del desempeño profesional en el puesto de trabajo real.

Ejemplo

- Para la selección de personal en el área de administración es muy frecuente la realización de una prueba informática, tal como, por ejemplo, crear una base de datos, realizar consultas en dicha base, realizar un informe, etc....
- En la selección de formadores de cursos, se suele pedir a los candidatos que realicen la simulación de una clase, de manera que



han de impartir una sesión formativa ante el personal seleccionador, que habrá adoptado el rol de alumnos.

- Si se trata de seleccionar a una teleoperadora, es posible que le propongan una prueba en la que tendrá que atender por teléfono a un supuesto cliente.

Recomendaciones

En cualquiera de los procesos de selección en los que participemos pueden proponernos la realización de este tipo de pruebas, aunque no se nos haya advertido de ello; por tanto, debemos estar preparados para llevarlas a cabo y ejecutarlas con tanta eficacia como nos sea posible.

Deberemos prestar mucha atención a las instrucciones sobre las tareas a desarrollar durante la realización de este tipo de pruebas, asegurándonos de que hemos comprendido bien qué actuaciones son las que debemos llevar a cabo y cuáles los objetivos a lograr con la realización de las mismas.

Deberemos planificar las actividades a realizar en función del tiempo de que dispongamos para su ejecución.

Es importante que centremos nuestra atención en la realización de todas las tareas y actuaciones que se nos hayan solicitado o que sean necesarias para el logro del objetivo propuesto, no sólo en la consecución del resultado final deseado.

Importante: En las pruebas profesionales se evalúan no sólo los resultados finales obtenidos tras la ejecución de las mismas, sino todas y cada una de las tareas y actuaciones llevadas a cabo por el candidato, por lo que es fundamental poner especial cuidado en la realización de cada una de ellas.

C. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Mediante la realización de pruebas psicotécnicas o tests los seleccionadores tratan de medir, entre otros aspectos, los rasgos de personalidad, las capacidades, las aptitudes y los intereses de los candidatos para determinar, de la manera más objetiva posible, su idoneidad para el puesto a desempeñar.

Las pruebas psicotécnicas suelen utilizarse en procesos de selección en los que participa un gran número de aspirantes, ya que presentan la ventaja de que se pueden aplicar en grupo y permiten recoger, en un breve período de tiempo, información sobre las características de muchas personas, aportando de esta manera agilidad al proceso. También son utilizadas cuando se trata de seleccionar perfiles con características muy concretas en los que tienen una gran importancia los rasgos de personalidad, como ocurre, por ejemplo, en los cuerpos de seguridad del Estado: policía, guardia civil, etc....

La elección de la prueba psicotécnica a utilizar dependerá de lo que en cada caso se desee evaluar, ya que no todos los tests miden lo mismo. Así, podremos tener los siguientes tipos de pruebas psicotécnicas2:

- pruebas de inteligencia;
- pruebas de aptitudes;
- pruebas de personalidad.

Por otra parte, el tipo de pruebas también puede variar según el puesto para el que se realiza la selección; de este modo, serán distintas si vamos a seleccionar a un vendedor, a un decir, la capacidad intelectual. Sus ítems suelen referirse a series de números, figuras, letras o palabras.

Ejemplo

1. ¿Cuál de las siguientes palabras indica lo contrario a Norte?

- a. Este b. Oeste c. Sur d. Ecuador

2. El pie es para la pierna lo que la mano es para:

- a. El codo b. El dedo c. El brazo d. El hombro e. La piel

3. ¿Qué número es el siguiente en esta serie?

2 – 1 – 4 – 3 – 6 – _____

- a. 7 b. 9 c. 1 d. 5

Soluciones

1. c
2. c
3. d

D. PRUEBAS DE APTITUD

Las pruebas de aptitud miden la capacidad de los candidatos para la realización de una serie de tareas, evaluando la destreza que demuestran en la ejecución de cada una de ellas. Dependiendo de las características del puesto se medirán las aptitudes necesarias para el desarrollo de las labores propias del mismo; es decir, se realizarán pruebas que evalúen las que se consideran más importantes para la ejecución del trabajo. Algunas de las aptitudes que suelen valorarse son las siguientes:

- Atención.
- Percepción.
- Memoria.
- Orientación espacial.
- Aptitudes verbales.
- Aptitudes numéricas.

El uso de pruebas psicotécnicas para la valoración de candidatos en determinados puestos es tan habitual que se han elaborado algunas específicas para la selección en ellos, tal es el caso de los tests de aptitudes administrativas, las pruebas de aptitudes básicas para la informática, los tests de habilidades comerciales, las pruebas para conductores, etc.

E. PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Estas pruebas tienen como fin identificar las características de personalidad de los candidatos, de modo que se pueda, en función de los resultados obtenidos en las mismas, determinar la adecuación de cada aspirante al puesto de trabajo y sus posibilidades de adaptación al mismo, a la empresa e incluso a los compañeros.



Los principales aspectos que evalúan estas pruebas son: autocontrol, estabilidad emocional, introversión-extroversión, capacidad de adaptación, responsabilidad, autoestima, capacidad de organización, iniciativa, ansiedad, etc....

Hay dos tipos de pruebas de personalidad que se corresponden, a su vez, con instrumentos de medición de diferentes características; éstas son las pruebas objetivas y las pruebas subjetivas, también llamadas proyectivas.

- **Pruebas objetivas:** Son aquéllas que utilizan como instrumento de medición los cuestionarios, los inventarios y las escalas. Los cuestionarios

son tests formados por preguntas con varias opciones de respuesta; los inventarios están constituidos por frases afirmativas o negativas a las que hay que responder; y las escalas valoran la frecuencia de las conductas descritas en cada ítem. Es importante tener en cuenta que en este tipo de pruebas se debe ser totalmente sincero al responder pues incluyen ítems cuya finalidad es detectar si el individuo que los está realizando está mintiendo o no. Por tanto, no se debe caer en la tentación de marcar la opción que creemos nos beneficiará más para lograr el puesto ya que el test mismo detectará estas “falsedades”, lo que podría ser causa de la eliminación inmediata del candidato.

Ejemplo

1. Cuando tengo algún problema prefiero...
 - A. Resolverlo solo
 - B. Término medio
 - C. Discutirlo con otros
2. Prefiero tener...
 - A. Un gran grupo de amigos
 - B. No estoy seguro
 - C. Pocos amigos pero de confianza
3. Disfruto más viendo una película de...
 - A. Acción
 - B. No estoy seguro
 - C. Humor

Soluciones

No existen respuestas correctas o incorrectas para los tests de personalidad.

a. b. c. d.

- **Pruebas subjetivas o proyectivas:** En ellas, los instrumentos que se utilizan para determinar las características de la personalidad del candidato son la realización de dibujos, la interpretación de láminas o la finalización de un relato. Este tipo de pruebas se utiliza con muy poca frecuencia en selección de personal debido a la complejidad que supone la interpretación de los resultados.

Recomendaciones

Las condiciones en las que nos encontremos a la hora de realizar las pruebas psicotécnicas influirán notablemente en los resultados que lograremos en las mismas; por eso, es muy importante que nos encontremos descansados y tranquilos.

Debemos prestar mucha atención a las instrucciones que se nos faciliten. En caso de que nos surja alguna duda, deberemos plantearla en este momento; una vez iniciada la prueba muy probablemente no estará permitido realizar preguntas. Antes de responder, es importante leer las preguntas cuidadosamente y asegurarnos muy bien de qué es lo que nos piden que hagamos. Para la realización de estas pruebas suele haber un tiempo limitado que se respeta escrupulosamente. Por ello, en caso de que nos encontremos con un ítem cuya respuesta no logramos averiguar en un margen razonable, es recomendable pasar al siguiente; si al terminar de responder a todas las preguntas aún nos quedan algunos minutos, podremos entonces volver a aquéllas que no supimos contestar anteriormente.

En las pruebas que miden los rasgos de personalidad no hay respuestas verdaderas ni falsas; se trata de responder sinceramente, sin pretender dar una imagen que no se corresponda con la realidad, ya que en ellas es posible detectar las mentiras, lo que conllevaría, muy probablemente, la eliminación del candidato.

Es importante ser puntual y cuidar nuestra imagen ya que, aunque no se trata de una entrevista personal, durante la realización de estas pruebas estaremos, muy probablemente, en presencia de alguno de los seleccionadores. Debemos recordar llevar un bolígrafo, un lápiz y una goma de borrar por si nos fueran necesarios.

F. DINÁMICAS DE GRUPO

Las dinámicas de grupo consisten en la realización, por parte de los candidatos, de una serie de actividades con el fin de que los seleccionadores puedan observar y evaluar su comportamiento y actitudes dentro de un grupo de trabajo, generalmente compuesto por unas diez personas, mientras realizan unas tareas concretas previamente propuestas.

Actualmente, en la mayoría de los empleos se valoran aspectos que son difíciles de medir en una entrevista de selección como, por ejemplo, la capacidad de trabajo en equipo, el control emocional, etc.; para ello se utilizan las dinámicas de grupo, las cuales permiten observar comportamientos y actitudes de los candidatos referidos a:

- ✧ Capacidad de comunicación.
- ✧ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✧ Capacidad de resolución de problemas.
- ✧ Capacidad de persuasión.
- ✧ Iniciativa.
- ✧ Control emocional.
- ✧ Actitudes.
- ✧ Habilidades sociales.

TIPOS DE DINÁMICAS DE GRUPO

- **Ejercicios de presentación.** Consisten en la realización de un juego con el fin de que todos los miembros del grupo se presenten y expliquen algún aspecto de su currículum vitae.

- **Debate.** El seleccionador propone a los candidatos un tema sobre el que se plantea una discusión. En este tipo de pruebas no suele valorarse la opinión expresada por los aspirantes, sino cómo éstos exponen su argumentación; así, se evaluará el que ésta sea clara y concisa, ya sea a favor o en contra de las tesis planteadas por los otros miembros del grupo.

Es recomendable participar activamente en el debate, aunque sin olvidar dar opción a los demás a expresar también sus opiniones; es decir, se debe tener cuidado de no acaparar los turnos de palabra ni la atención general durante todo el tiempo. Además, la exposición habrá de hacerse siempre de modo respetuoso y con el adecuado tono de voz, ya que en estas pruebas se valora notablemente la actitud que el candidato muestre.

Recomendaciones

Participar activamente en el debate, exponiendo nuestra argumentación y rebatiendo las proposiciones con las que no estamos de acuerdo. Expresar nuestras ideas dirigiéndonos a todo el grupo, de manera razonada y defendiendo nuestra postura con convicción.

En los juegos de cooperación la actitud debe ser la de colaborar para el logro de la solución de las actividades planteadas.

G. OTRO TIPO DE PRUEBAS

Pruebas de conocimientos. Tratan de valorar si los candidatos cuentan con los conocimientos necesarios para el adecuado desempeño profesional en el puesto de trabajo al que optan. Para ello, se les propone la realización de unas pruebas, las cuales podrán ser tanto orales como escritas, que versarán sobre contenidos específicos relacionados con el puesto de trabajo, sobre cultura general o sobre idiomas.

Respecto a las pruebas de cultura general, hemos de destacar que algunas de ellas pueden ser de gran dificultad, conteniendo preguntas que pueden versar tanto sobre Historia, Literatura, Geografía, etc., como sobre temas de actualidad de ámbito nacional o internacional.

Muchas de estas cuestiones podrán también, en muchos casos, referirse a la Comunidad Autónoma o provincia donde se realiza la prueba en cuestión.

Grafología. La grafología estudia la escritura de los individuos pretendiendo, a través de ésta, conocer su personalidad y actitudes. Para ello, el grafólogo analiza, entre otros elementos, la rapidez, la presión, el tamaño, la inclinación o la continuidad de los trazos, consiguiendo así información que es muy difícil descubrir con otro tipo de técnicas. Cuando en una oferta de empleo nos piden que adjuntemos una carta de presentación manuscrita es porque, probablemente, van a proceder a la realización de un estudio grafológico. Aunque en nuestro país aún no son muy utilizadas este tipo de pruebas, sí son de uso frecuente en otros países de la Unión Europea, donde los procesos de selección suelen incluir un informe grafológico de los candidatos

27.

Q

¿QUE ES EMPRENDEDOR Y CARACTERÍSTICAS GENERALES QUE DEBE REUNIR LA PERSONA EMPRENDEDORA.

¿Qué es el emprendimiento? La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur que significa pionero, que a su vez viene del latín imprendere que significa cometer, que aparece a principios del siglo XVI siendo utilizada inicialmente para referirse a esos aventureros que, como Colón, iban al Nuevo Mundo sin saber con certeza qué esperaban encontrar.

Posteriormente se fue utilizando para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a *empresarios innovadores*. Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. Desde una perspectiva general, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas.

A TENER EN CUENTA: *En este manual hemos optado por trabajar bajo el paraguas de emprender y no de autoempleo. Desde el punto de vista práctico la distinción de esos dos conceptos es poco relevante. Pero a los efectos de que tengan una pauta adecuada señalarlos que podemos conceptualizar el autoempleo como la puesta en marcha de una actividad económica, por una o varias personas, con el objeto fundamental de conseguir con ello una ocupación o puesto de trabajo, siendo precisamente el trabajo su principal aportación e interés en la empresa. A partir de esta definición, podemos establecer una clasificación del autoempleo dependiendo del número de participantes en la actividad productiva.*

-Autoempleo individual: *es la puesta en marcha de una actividad productiva o profesional, por parte de una persona (emprendedor).*

-Autoempleo colectivo: *es la puesta en marcha de una actividad productiva por parte de varias personas, generalmente a través de la creación de una sociedad.*

Al margen de discusiones doctrinales estériles, la decisión de crear una empresa, independientemente del tamaño o de la actividad que desarrolla, constituye el inicio de un proceso que durará tanto como la propia empresa pero que se inicia con la existencia de una idea y su posterior transformación en un proyecto.

Hay personas que han puesto en marcha ideas de negocio realmente innovadoras y exitosas o ideas que, sin tener un marcado carácter innovador han sabido dar respuesta a las necesidades concretas y también han resultado un éxito.



Un ejemplo

Vender ropa o vender juguetes en los términos planteados no se puede considerar muy innovador ¿no? Pensemos en empresas que lo hacen (Zara, Imaginarium...).

Para tener una idea no es necesario ser un inventor ya que la mayoría de las ideas de las que surgen los nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación de las actividades que se producen en la sociedad que nos rodea, de observar con atención la vida cotidiana.

Conseguir una buena idea para iniciar un nuevo negocio es posible. **Una de las claves fundamentales es utilizar y desarrollar las actitudes creativas.** La mente es el material y no es algo físico, trabaja a todas horas del día sin detenerse. Todas las personas poseen capacidad creativa y por lo tanto pueden desarrollarla.



Emprender un negocio, un nuevo proyecto, resulta tentador aunque son necesarias actitudes personales, herramientas y conocimientos del mercado. No todos lo hacen con las mismas habilidades y a la hora de proyectar una empresa propia o un microemprendimiento, las cuestiones personales cuentan.

Según la licenciada Lilian Rosado, psicóloga y consultora, el emprendedor es una persona que sabe descubrir, que ve lo que por ahí otras personas no ven y a partir de eso puede hacer un negocio.

Pero eso no es fruto de la intuición, sino que se relaciona con habilidades personales que son necesarias para dar forma y plasmar las nuevas ideas en un proyecto concreto. Saber negociar, comunicar, relacionarse, vender, planificar, fijar objetivos, asumir riesgos, y tolerar las incertidumbres, son algunas de ellas.

Resulta necesario para una persona emprendedora analizarse, evaluar las propias potencialidades, y por supuesto revisar trayectoria laboral y fijar cuáles son sus objetivos.

Algunas de las cualidades básicas de los emprendedores a tener en cuenta son, a nivel psicológico:

- *confianza en sí mismo,*
- *análisis los propios temores*
- *valor suficiente para asumir riesgos,*
- *serenidad para afrontar momentos difíciles*
- *ambición e ilusión por el proyecto.*

Cualidades interactivas del emprendedor tienen que ser:

- *capacidad de organización,*
- *capacidad de coordinación,*
- *capacidad de dirección de equipos,*
- *capacidad de motivar,*
- *capacidad de tomar decisiones,*
- *capacidad de análisis de la realidad, del entorno y de sus necesidades,*
- *capacidad de innovación y renovación constantes,*
- *saber elegir a sus colaboradores.*

7. MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER EL NEGOCIO.

Entre las cuestiones que la persona que piensa crear una empresa se plantea (y que realmente es mejor que se las plantee) esta si realmente puede ser empresario, si tiene vocación... y más en situaciones complejas como la que vivimos.

La realidad nos muestra que una persona crea una empresa por vocación o por necesidad. En ambos casos, el éxito y el fracaso no depende tanto del motivo de la puesta en marcha del negocio sino más bien de la forma de crearlo y de gestionarlo. **En cualquier caso entre ambas posiciones existen muchísimos matices y opciones.**

A TENER EN CUENTA: *Resulta evidente que el futuro creador de empresa ha de ser capaz de descubrir oportunidades, apreciarlas en su justo valor y fundamentalmente actuar para aprovecharlas. Para ello debe ser consciente de que, como en otros ámbitos de la vida de una persona, el empresario debe tener o ejercitar una serie de potencialidades y cualidades, tanto de carácter psicológico como de carácter intelectual como hemos visto anteriormente, y ello independientemente que tenga una “vocación”.*

Después de esta visión general de los diferentes elementos que debe reunir una persona que quiera emprender un proyecto empresarial, tenemos que efectuar un análisis de la razón que hace que se quiera crear un proyecto empresarial. **Algunas de las razones más frecuentes por las cuales las personas quieren tener una empresa propia son las siguientes:**

- Obtención del propio puesto de trabajo bien porque el que se tiene no nos gusta o porque no se tiene.
- Obtención de un lucro o un beneficio.
- Hacerse “rico”.
- Demostrar algo a alguien.
- Patentar y rentabilizar una innovación tecnológica o un producto o servicio novedoso.
- Es un modo de vida que puede atraer, por la autonomía que genera, la no existencia de horarios.

8. FACTORES CLAVE DEL FRACASO DE EMPRENDER.

¿Por qué factores clave del fracaso? A nadie le gusta que le digan cuando empieza, que su idea puede ser no tan buena... o que dentro de unos meses, ese socio con el que vivimos una fase de enamoramiento tremenda,... pues que no es tal, y que ahora pues no lo ve claro y que antes no se lo dijo porque...en fin.

Emprender es algo serio. Nos jugamos el dinero propio o ajeno, arriesgamos una supuesta carrera, comprometemos a la familia...por eso creo francamente que debemos ser sinceros y fomentar el espíritu emprendedor de manera responsable.

La ilusión es el motor del emprendedor pero también es su peor enemigo. A veces es un velo que impide ver la realidad tal y como es. A veces cometemos el error de falta de objetividad al iniciar un negocio... pero claro es nuestra criatura... y ser objetivos es difícil.

Los negocios no suelen fracasar por falta de competencias técnicas sino a motivos más mundanos. Fundamentalmente los vinculados a las emociones y sentimientos.

Aquí os señalo un decálogo de factores de fracaso del emprendimiento:

1. Emprender con motivo pero sin motivación
2. No tener carácter de emprendedor
3. No ser una persona luchadora
4. Contar con socios cuando se puede prescindir de ellos
5. Escoger socios sin definir criterios de elección relevantes
6. Pensar que de la idea depende el éxito
7. Hacer depender el negocio de las necesidades familiares y las ambiciones materiales
8. Emprender sin asumir el impacto que tendrá este hecho en nuestro equilibrio vital
9. Crear modelos de negocio que no dan beneficios rápidamente y de modo sostenible
10. Ser emprendedor y no empresario y no retirarse a tiempo

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

Al iniciar la actividad empresarial, el promotor del mismo debe tener en cuenta al poner en marcha su idea empresarial, el análisis del entorno donde se va a desarrollar la misma.

Para ello tendrán que analizar en profundidad el mercado al que se dirige. En particular hay una serie de factores que debe analizar cualquier nuevo empresario y que son las pautas que debéis darle como paso previo al plan de negocio:

1. Volumen total del mercado: Es decir, facturación total del mercado en el que está inscrita la actividad empresarial. Es muy importante saber de qué tamaño del mismo, y así hacerse una idea de la dimensión del “trozo” que podemos llegar a conquistar.
2. Competidores: Número, tamaño, medios con los que cuentan. Ventajas que poseen frente a nosotros, en qué les superamos, años que llevan establecidos en el mercado, productos o servicios que ofrecen.
3. Barreras del mercado: establecidas por los propios competidores o por las características del mismo, por ej. normativa legal que impide que podamos abrir una guardería en cualquier sitio que deseemos.
4. Precios medios del mercado para el mismo producto o servicio. Así sabremos qué precios podemos ofertar a priori o cual es el punto de partida en este factor.
5. Canales de distribución y comercialización.
6. Sistemas de promoción y publicidad utilizados por la competencia.
7. Consumidores: número, distribución y motivos de compra.
8. Dónde falla la competencia o en qué podemos mejorar su oferta.

10. EMPRENDER EN ESPAÑA

¿Porque emprender y porque no emprender?

Este mensaje de emprender como una vía para salir de la crisis económica ha calado en España. Hablen con quien hablen, administración central, regional, local o europea, siempre oirán hablar ustedes del emprendimiento o del emprendizaje. Además con una intensidad que nunca antes se había sentido tanto, y todo ello para favorecer el emprendimiento.

La alarmante crisis económica y los niveles de desempleo existentes determinan la necesidad de nuevos empresarios (independientemente de su edad, sexo y condición) que sean capaces de generar nuevo tejido productivo y empleo.

De hecho el 12 de marzo del 2013 el Presidente del Gobierno presentó acompañado de los agentes sociales la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016, continuación del Real Decreto-ley 4/2013 de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo publicado en el BOE el pasado sábado 23 de febrero. De todo ello hablaremos en especial por las medias que puedan afectar de manera real y efectiva a las personas emprendedoras.

Vayamos con ciertos datos de creación de empresa en nuestro país:

España¹ tiene un ratio de 14,05 emprendedores por cada 10.000 habitantes. Madrid es la provincia con mejor ponderación, ya que cuenta con una media de 21,3 emprendedores por cada 10.000 habitantes.

Le siguen Málaga, con 19,6 emprendedores, y Barcelona, con un ratio de emprendimiento de 17,8. Por contra, Teruel y Jaén cierran el «ranking» de emprendedores, con un promedio de seis cada una. En cuanto a la media de capital emprendedor, la cifra en toda España se situó el mes pasado en 132,7 euros por cada ciudadano. Madrid ocupa también la primera posición, con 515 euros de capital emprendedor por habitante. Por detrás se quedan Almería (120,28 euros) y Guipúzcoa (116,20 euros).

En el extremo opuesto se encuentran Guadalajara y Ávila, con una media por debajo de los diez euros. En conjunto, la actividad emprendedora aumentó un 1,75% entre enero y septiembre en comparación con los primeros nueve meses de 2011. El volumen de altas oficiales asciende a 64.989. No obstante, el ritmo de bajas oficiales y ceses de actividad son aún mayor, resalta el radar de Axesor, y deja un balance neto de 33.391 empresas desaparecidas hasta la fecha, un 14% más que hace un

¹ Datos de octubre 2012 según los datos del mes de septiembre registrados en el «Radar Empresarial» de Axesor

año.

Una afirmación que podrá ser discutida pero que se hace a la vista de los datos anteriores. ***Vista la situación general, se puede afirmar que España no es un país con una cultura emprendedora fuerte.***



El emprendimiento no debe ser algo excepcional, sino que debe ser algo que cale dentro de la sociedad. Lo dice alguien considerado como el pionero en temas de conocimiento del emprendimiento, Peter Drucker. Hace ya muchos años dijo que el emprendimiento tiene que ser algo que forme parte de nosotros. También otras personas están convencidas de que los estudiantes, sean de lo que fueren, educación superior, formación profesional, secundaria, etc., deben tener impregnado el sentido del emprendimiento. Pero las cifras son contundentes y tozudas.

11. QUE ES EL PLAN DE NEGOCIO Y SU ESTRUCTURA

11.1.-EL PRIMER PASO: IDEA DE NEGOCIO

Los motivos para poner en marcha un negocio son muchos, pero la base es una **idea**. Y lo primero que debemos hacer es analizarla.

Para ello debemos abordar la idea desde un punto de vista crítico. Lo normal es que el emprendedor se enamore de su “genialidad”. Pensará que a nadie más se le ha podido ocurrir una idea tan buena y en nuestro trabajo tenemos que ser objetivos y como os decía críticos.

Esta “alteración entusiasta de la percepción de la realidad” forma parte de la lógica ilusión inicial. También tener presente que ese entusiasmo siempre es bueno, y debe conservarlo para el futuro, pero a la vez debemos ser muy rigurosos.

La puesta en marcha de cualquier negocio siempre depara riesgos. Aventura el emprendedor dinero, tiempo, fuerza de trabajo, voluntad por llevar adelante una empresa. Como veremos, aunque existan fórmulas legales que reducen con mucho el riesgo económico, supone en cualquier caso un compromiso. En nuestras manos está poder evitar un mal planteamiento de la idea empresarial. Para ello debemos ser muy realistas en el análisis de la viabilidad de la idea inicial.



Cualquier manual de gestión y creación de empresas propondrá multitud de herramientas de análisis financiero, comercial, técnico, que se resumirán en un documento denominado de diversas formas como **plan de empresa o plan de viabilidad o plan de negocio**.

A TENER EN CUENTA: *Madurar la idea inicial hasta que el emprendedor lo plasme en un proyecto escrito exige tiempo. Es importante trasladarle la importancia de esa carta de presentación inicial que es el plan y que le servirá no sólo para la concesión de futuras subvenciones y ayudas, prestamos, etc. sino que también servirá al emprendedor, para que una vez que empiece la aventura empresarial, pueda situar su negocio en un marco y contexto racional. Ello nos permitirá valorar toda una serie de variables como el sector de la población al que ese producto o servicio irá dirigido, quién lo diseñará o prestará o qué inversión se requiere. Respecto a este último punto, si el dinero es el talón de Aquiles del sistema, el plan de negocio nos permitirá un análisis y autodiagnóstico realista de las fuentes de financiación de que precisan y con las que podrían contar para la puesta en marcha.*

La primera pregunta que debe hacerse la persona con ese proyecto concreto es fundamental: ¿Lo que ofrezco es necesario? ¿Es útil para los demás?

Todos los grandes negocios de éxito **se basan en una contestación positiva a esta primera pregunta.**

La utilidad o necesidad debe ser nuestra referencia permanente en la labor de diseño y análisis de la idea de negocio.

Si preguntamos a los empresarios que han tenido éxito por la razón o el secreto de ese éxito, nos contestarán de una forma muy simple: porque dicha empresa, la idea de negocio, surgió de analizar una necesidad que tenían los consumidores y que no estaba cubierta o lo estaba de una forma deficiente.

No pensaban en los beneficios inmediatos que iban a obtener (aunque está claro que sin un beneficio suficiente, no existe el negocio), sino en **el servicio que podían ofrecer**, y cómo mejorarlo y adaptarlo a las necesidades de los clientes, día tras día.

A TENER EN CUENTA: *La realidad demuestra que, cuando se ha logrado poner en la calle un producto o servicio que ayuda en algún aspecto de su vida a quien lo consume, los beneficios vienen detrás.*

Por lo tanto, en la escala de análisis de la idea, nunca se debe poner por delante el dinero que se va a ganar, **sino la utilidad que se va a ofrecer a los consumidores.**



También es importante tener presente que la idea no tiene por qué ser siempre original e innovadora. Tal vez baste la simple mejora de un servicio ya existente. En cualquier caso, siempre hay que tener presentes algunos parámetros para diferenciarse de la competencia:

- Una mejora en la calidad o en la forma de realizar un producto o servicio.
- Un precio más competitivo.
- Una adecuada localización del negocio.
- La red de relaciones que podemos tener en el sector.
- La rapidez en la entrega de los productos/servicios.
- Una mayor competencia técnica, etc.

11.2. LA ELECCIÓN DEL PROYECTO

Una de las dificultades que se producen cuando se quiere poner en funcionamiento un proyecto empresarial es que hay emprendedores que se lanzan a la puesta en marcha de negocios que no se conocen en profundidad (bien por cuestiones técnicas bien por desconocimiento del mercado), pudiendo encontrarse con serios disgustos después de invertir y comprometer dinero propio, de la familia o de una entidad bancaria.

Por ello, estar que el emprendedor este informado resulta esencial. La información y el acceso a la misma es el elemento más valioso que podemos tener como emprendedor. Conocer cuántos competidores puede tener, cuáles son las tendencias empresariales en nuestro territorio, el

comportamiento de los consumidores y los elementos que definen el potencial producto o servicio, equivale a estimar y definir sobre un papel las posibles consecuencias de lo que puede ocurrir con el proyecto.

A TENER EN CUENTA: *Tampoco nos llevemos a engaño. Estimar es prever un futuro posible. Ello no nos garantiza el éxito de nuestros objetivos, pero sí nos garantiza obviar errores que determinarían el fracaso del proyecto.*

Un ejemplo

Resulta evidente qué tiendas de ropa existen, pero puede suceder que en nuestro barrio no exista ninguna o no exista ropa para un determinado segmento de población (a su vez puede que en ese entorno no exista un segmento de población que determine la necesidad de esa hipotética tienda de ropa. En igual sentido por ej. Una peluquería y su orientación (jóvenes, señoras, caballeros, con servicios complementarios o venta de productos...))

Con carácter general, y como señalan numerosos autores, se puede afirmar que la elección de la idea de negocio viene dada por alguno de los siguientes factores:

- ✓ Conocimientos técnicos sobre el mercado, sector o negocio concreto.
- ✓ Simplicidad del negocio.
- ✓ Oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con gran potencial de crecimiento.

Por ello la vocación o necesidad de poner en funcionamiento el proyecto empresarial ha de estar basada en tener un proyecto real y claro en sus elementos. La persona emprendedora ha de conocer el sector en donde se ha de mover, y además ha de conocer independientemente de ese sector una serie de variables de creación y gestión de empresas.

Otros aspectos en el conocimiento del proyecto empresarial que precisareis es cuantificar adecuadamente el tamaño del proyecto que os planteen y no sólo acorde con el mercado sino también teniendo en cuenta las posibilidades. Existe un principio que no se ha de olvidar: nacimiento y crecimiento racional de la empresa.

A TENER EN CUENTA: *Estar atentos a la realidad económica y empresarial de vuestro entorno porque en el mismo donde prestareis vuestro*

asesoramiento a proyectos. Leer prensa y revistas especializadas, acuda a jornadas empresariales y sobre todo, escuche.

11.3. CONOCER LA SITUACIÓN PERSONAL Y ECONÓMICA DEL EMPRENDEDOR

Este punto puede parecer algo obvio y a veces por considerarlo como tal no lo tenemos en cuenta. De ahí que vuelva a insistir en el mismo.

La pregunta que deben hacerse la persona que acuda a vosotros es clara: ¿Quiénes son y en qué condiciones están?

Antes de lanzarse a la aventura empresarial, deben analizar los factores personales que les afectarán. Y ello teniendo en cuenta que cada persona y situación es diferente. Pero no dejemos de tener presente, el ánimo, la ilusión, la capacidad de sacrificio, la confianza en uno mismo, la necesidad real de ingreso, el tiempo que serán capaces de soportar las situaciones difíciles y cierta resistencia a la frustración.

11.4. ANÁLISIS PREVIO DE VIABILIDAD DE UNA IDEA DE NEGOCIO:

Si la idea de negocio es necesaria o útil para los consumidores, tendrán parte del camino andado. Pero no hay que olvidar si se puede vender y cómo se puede hacer.

Un ejemplo

Puede que se preste el servicio por una Administración y puedan existir restricciones legales, o bien algo tan simple, como la existencia de unas necesidades de comercialización o distribución que debemos de tener en cuenta y controlar. Podemos descubrir que carecen de los conocimientos técnicos y que precisamos otras personas para apoyarnos, lo cual hace que nuestro proyecto se vea condicionado por “otros”.

También hay que tener presente el ciclo de vida del producto o servicio; es decir, **el plazo de tiempo en el que puede quedar anticuado** y la necesidad de actualizarlo u ofertar nuevos productos/servicios.

Para finalizar, es necesario pensar en el **precio de venta**, comparando, si se puede, con otros negocios de características similares y con un factor fundamental: **el precio percibido y el precio aceptado**. Es decir, si el precio

que ponen a su producto o servicio se percibe como ajustado a la imagen de calidad o utilidad que ofrece o se presenta excesivamente caro o barato, lo que supondrá el rechazo final del consumidor.

En consecuencia, es necesario controlar tres factores fundamentales:

- μ Imagen ofrecida.
- μ Forma y canales de comercialización y promoción.
- μ Precio.

Analizaremos estos factores más detalladamente, pero es bueno que nos preguntemos seriamente sobre ellos al pensar en la idea de negocio que se nos plantea.



Algo que suele condicionar habitualmente la idea de negocio es el dinero, así como la capacidad de arriesgarlo. Por ello es fundamental realizar un presupuesto económico exhaustivo de las exigencias del negocio, en su constitución y arranque y, sobre todo, durante ese periodo en el cual no produce ingresos suficientes para cubrir sus propios gastos.

Piense en algo tan sencillo como el dinero que tiene, reste la cantidad que va a invertir, los gastos que ha de hacer frente, el dinero que necesita para vivir, y analice el resultado. Entonces verá si precisa financiación y en qué cantidad estimativamente.

A TENER EN CUENTA: *Un dato que se olvida por parte del emprendedor a la hora de crear la empresa, es la “necesidad” que tiene el empresario de*

fijarse un salario, por muy pequeño que este sea al principio y que ponga los medios necesarios, tanto para proveerlo en el plan de negocio como a la hora de ponerlo en práctica

11.5. EL ETERNO PROBLEMA DE LA FINANCIACIÓN

Existen diferentes modalidades para obtener fondos económicos para la puesta en marcha de un negocio y para garantizar su mantenimiento, todos ellos con sus ventajas e inconvenientes.

- Fondos propios:

Lo que tiene el emprendedor. Supone capacidad de riesgo, y aunque son los que menor coste financiero tienen, pueden representar una primera barrera que hay que asumir como generadores del proyecto. El recurrir a capital familiar puede suponer además una carga emocional que también hay que tener en cuenta.

- Las ayudas y subvenciones diferentes Administraciones Públicas pueden ofrecer a la puesta en marcha de proyectos empresariales.

Existen distintos tipos de ayudas y subvenciones según la persona a quien se destina y el objeto de cada una. Habitualmente se destinan para apoyar determinados colectivos o modalidades empresariales (por ejemplo Economía Social –sociedades laborales y cooperativas). También para determinadas actividades o servicios (mejora de competitividad o promoción exterior). Existen modos de capitalizar la prestación de desempleo, cobrarla de una vez, a los efectos de montar un determinado tipo de empresa.

Sin embargo, hay que considerar que junto con los trámites administrativos que hay que superar, los tiempos en que se reciben este tipo de financiación pueden no cuadrar con los tiempos de puesta en marcha y supervivencia del negocio.

A TENER EN CUENTA: *Montar una empresa teniendo en cuenta una subvención no siempre va a ser (en mi opinión NUNCA) una “idea adecuada”.*

- Fondos ajenos:

Otra de las vías, de acceso relativamente fácil, pero que supone un coste financiero y un riesgo patrimonial para el emprendedor. Solicitar un crédito para cualquier actuación, implica devolverlo y además se aumentan los

gastos por el cobro de intereses, comisiones y gastos por los préstamos, créditos o arrendamientos financieros concedidos.

11.6.- LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIAL

Piense, al margen de la motivación que descubra, que el emprendedor desarrolla un proyecto empresarial para generar un beneficio bien para ganarnos la vida bien para incrementar nuestro nivel de vida.

La rentabilidad puede entenderse de varias maneras. **Rentabilidad es el dinero que obtenemos de la inversión realizada, ya se haya hecho ésta en trabajo, capital, gastos o compras de instalaciones o maquinaria, o en experiencia aportada al negocio.**

A TENER EN CUENTA: *Es la propia persona emprendedora quien debe valorar si ese tanto por ciento de los beneficios (si se obtienen) que recibe es compensación suficiente por el esfuerzo realizado.*

Sin embargo, podemos también tener presente la rentabilidad en función del riesgo del negocio, bien por la dificultad del negocio y los cambios repentinos en el mercado.

Igualmente, debemos plantearnos la rentabilidad como la comparación entre el beneficio y el esfuerzo realizado para obtenerlo. Es posible que un negocio obtenga resultados positivos, pero éstos pueden ser escasos en relación con la cantidad de tiempo y horas de trabajo que han sido invertidos.

11.7. EL PLAN DE EMPRESA

Una vez que una o varias personas han delimitado la idea, comienza un proceso en el cual ha de estudiarse todo un conjunto de elementos o factores. Estos factores son tanto externos (competencia, demanda, etc.) como internos (capital inicial, capacidad personal, etc.). La culminación del análisis de todos los factores que pueden influir positiva o negativamente en nuestra idea es el Plan de Negocio o Plan de Empresa.

El Plan de Empresa tiene por tanto esa vertiente de plan estratégico, de fijación de objetivos y acciones para conseguirlos, así como herramienta de análisis de viabilidad de un negocio y como carta de presentación ante nuevos socios, Administraciones Públicas y posibles clientes o financiadores. También puede ser un elemento a cualquier empresario que quiera analizar su negocio a los efectos de cambiar cualquier elemento que considere preciso.



El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Un Plan de Empresa puede formularse tanto en el momento de la creación de la empresa como si se trata de una empresa ya creada que va a abordar un proyecto de inversión o una modificación estructural **debe prever**.

11.8. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA.

Hay que diferenciar las diferentes partes que componen un Plan de Empresa. Por un lado, tenemos que remarcar la importancia de todas ellas, y por otro, tener presente que alguna de ellas, en función de la actividad o producto, no van a tener el peso que podrían tener en otros casos. Entre las mismas y para que sirva de primera aproximación, quedémonos con las siguientes:

- ✓ Presentación de promotores.
- ✓ Plan de marketing.
- ✓ Plan comercial.
- ✓ Plan de organización.
- ✓ Organización de recursos humanos.
- ✓ Organización de la producción.
- ✓ Plan económico y financiero.
- ✓ Plan de inversiones.
- ✓ Plan de operaciones.
- ✓ Aspectos jurídicos.

- ✓ Conclusiones y análisis del riesgo.

A. PARA QUÉ SIRVE EL PLAN DE EMPRESA

Lo primero que hay que advertir es que el Plan de Empresa representa un esfuerzo para el emprendedor o para cualquier empresario que quiera analizar su negocio.

Lo cierto es que poner por escrito todas y cada una de las facetas que hemos adelantado, siempre representa un esfuerzo añadido, ya que se tiene que ser sintéticos, o a la hora de describir algo somos parcos en palabras. Y es que es necesario realizar un esfuerzo de descripción de la idea o del negocio, presentándolo de manera atractiva, de la misma forma en que si estuviéramos al otro lado nos gustaría recibirlo.

El Plan de Empresa tiene por tanto una serie de funcionalidades, como pueden ser las siguientes:

- ✓ Presentar el proyecto empresarial a cualquier organismo, entidad o persona con la que nos relacionemos y nos pida una descripción del proyecto. Incluso se puede fragmentar dando una parte del mismo en función de la utilidad que tenga ese interlocutor. Es una buena carta de presentación del proyecto que puede servir, además, para solicitar soporte financiero, buscar nuevos socios y contactar con proveedores. Piense que puede ser clave para presentarlo a entidades financieras a la hora de negociar posibles créditos, demostrando el rigor y la profesionalidad de los emprendedores.
- ✓ Poder optar a las ayudas que ofrecen las Administraciones Públicas, ya que habitualmente nos van a pedir un plan de viabilidad y siempre la descripción de lo que hacemos o vayamos a hacer.
- ✓ El Plan de Empresa nos sirve para obligarnos a iniciar el negocio con un mínimo de coherencia, a descubrir y corregir fallos en la planificación aumentando las posibilidades de éxito. Es éste el momento en el que debemos equivocarnos. Es aquí donde el riesgo se minimiza sobre el papel.
- ✓ El plan permite que si son varias las personas que van a poner en marcha el proyecto se involucren y participen en la elaboración. En este sentido consolida el compromiso y la motivación por llevar a cabo el proyecto.
- ✓ Finalmente es la primera prueba de fuego del esfuerzo, de la organización, planificación y rigor del emprendedor.

El Plan de Empresa nos permitirá descubrir si la idea tiene posibilidades de hacerse real, o, por el contrario, es arriesgada.

A través del plan se deben definir los siguientes aspectos de la empresa, con el máximo detalle posible, entre otros:

- ◇ La actividad que quiere desarrollar.
- ◇ El mercado al que se va a dirigir y las estrategias que se van a utilizar para introducirse.
- ◇ La competencia existente.
- ◇ Los objetivos que se desean alcanzar y los medios que deben generar para conseguirlos.
- ◇ Los recursos financieros que se van a utilizar tanto para la puesta en marcha como para el mantenimiento de la empresa.
- ◇ Las fuentes a las que se va a recurrir para cubrirlos.
- ◇ Las instalaciones y equipos técnicos necesarios.
- ◇ La modalidad legal más adecuada para el arranque del negocio.
- ◇ El personal necesario.

B. PLAN DE EMPRESA Y “SUBPLANES DE EMPRESA”

Los inicios de cualquier empresa parten de imaginar y pensar algo concreto. Ese algo concreto se centra en lanzar un producto o servicio que nadie está comercializando o que está siendo mal comercializado, o que no existe o que existe, pero se puede mejorar incidiendo en diversos elementos del mismo que lo diferencien, innovando o transformándolo en alguna utilidad que cubra necesidades del mercado. Vosotros debéis guiar este proceso.



Las estrategias más frecuentes que debemos manejar para interrelacionar un emprendedor con sus nos con nuestros potenciales consumidores y entrar a competir en el mercado son:

- Precios más competitivos.
- Dar servicios complementarios.
- Dar un mejor servicio o mejorar el producto.
- Estudiar nuevas necesidades que satisfaga el nuevo producto/servicio.

Todos estos elementos, que forman la idea de negocio, deben plasmarse de forma concreta en un Plan de Empresa que contemple todas las posibilidades y variables del proyecto y analice la viabilidad del mismo.

Un plan general describe globalmente todos los elementos de una empresa o un proyecto, pero como decimos todos los autores, no debe ser farragoso ni caer en un excesivo detalle.

En resumen: debe demostrar la simplicidad, y la viabilidad de la idea.

En la práctica, un plan general se puede desglosar en varios planes específicos, con sus consiguientes análisis. El plan general da una perspectiva global clara del contenido del proyecto empresarial que se pretende desarrollar.

Los planes técnicos más frecuentes en el ámbito de la empresa son el plan de viabilidad económica, el plan de viabilidad técnica, el plan comercial o de marketing, el plan de organización y el plan de operaciones.

- El plan de viabilidad económica

Se analiza la capacidad de generación de recursos suficientes para cubrir los gastos de la empresa, así como la rentabilidad de la inversión realizada.

Suelen utilizarse varias herramientas de planificación económica y financiera. Las principales son:

- Cuenta de tesorería: Analiza los cobros y pagos de la caja de la empresa. Su estudio se hace mes a mes o como máximo trimestralmente.
- Presupuesto económico o cuenta de resultados provisional: Estudia anualmente los ingresos obtenidos por la empresa y los gastos e inversiones a los que se han destinado esos ingresos.

- Balance provisional: Analiza el equilibrio entre los bienes, el dinero en caja, las mercancías y los saldos de deudores que tenemos y los créditos y saldos acreedores a los que debemos hacer frente.
- Plan de viabilidad técnica

Describe el proceso de producción o de prestación de servicio y se analiza la competencia técnica del emprendedor para llevarlo a la práctica.

- Plan comercial o de marketing

Analiza la situación del mercado que se desea abordar: análisis de los consumidores de nuestro producto o servicio, los argumentos de venta, las ventajas competitivas de nuestro producto/servicio frente a la competencia, la política de imagen, la publicidad y los canales de comercialización.

- Plan de recursos humanos y plan de operaciones

El primero describe el organigrama y la definición de puestos de trabajo, así como las necesidades de contratación.

El segundo especifica el calendario de puesta en marcha de la empresa, los pasos sucesivos que se van a ir dando para ponerla en funcionamiento y el tiempo y los recursos materiales y personales que se va a invertir en cada paso y los responsables de su ejecución. Muy relacionado con los planes anteriores, se analizan también las necesidades económicas específicas para cada paso.

11.9. LOS ELEMENTOS DE UN PLAN DE EMPRESA.

No existe un guión fijo y preestablecido que se deba seguir obligatoriamente a la hora de redactar un plan general de empresa.

A TENER EN CUENTA: *El Plan de Empresa, como documento de análisis, debe estar al servicio de la idea de negocio. Por lo tanto, su contenido se adaptará a las necesidades de análisis y presentación del proyecto empresarial. No es lo mismo un plan de empresa de una gestoría sin trabajadores por cuenta ajena que el de un bar con dos empleados o una tienda con diez empleados.*

No obstante, el plan debe contener una información clara y suficiente sobre las diversas áreas y aspectos del proyecto.

Los elementos que pueden componer un Plan de Empresa son los siguientes:

A. PROYECTO EMPRESARIAL Y PRESENTACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

En este epígrafe se incluirán de manera general, las siguientes cuestiones:

- Definición de las características generales del proyecto en marcha, a que nos vamos a dedicar, motivos y razones.
- Resumen del proyecto: inversión total, recursos propios y ajenos, proyección de ventas, resultados estimados, localización, etc.
- Presentación de los emprendedores: formación, experiencia empresarial, etc. Perfil profesional de los promotores.

Siempre que estudiemos la viabilidad de un negocio debemos tener presente un análisis realista de los promotores, de su experiencia y de la experiencia en el sector. Por lo tanto en este apartado del plan se incluirán a las personas que están detrás del proyecto. Se deben indicar sus:

- Conocimientos generales y formación.
- Experiencia profesional y cuántos datos sean posibles para demostrar su competencia.
- Experiencia empresarial

Por supuesto que estos datos son orientativos, pudiendo incluirse otros que puedan resultar atractivos (y ciertos) como presentación.

B. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: EL PRODUCTO O EL SERVICIO

- Definición de las características del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad de la empresa
- Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre
- Características diferenciadoras respecto a los productos y servicios de la competencia.

A TENER EN CUENTA: *Respecto a las características diferenciadoras debemos convertirlas en ventajas competitivas, recalcando claramente qué les diferencia de la competencia y les hace superiores a ellos, bien por precio, calidad, adecuada localización del negocio, la red de relaciones que podemos tener en el sector, la rapidez en la entrega de los productos/servicios, mayor respeto medioambiental, o por mayor capacidad técnica.*

- Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto, o la prestación del servicio. Si las hay.
- Protección jurídica. Atentos a la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal y normativa correlativa a esta cuestión importante, así como a las normas de protección del consumidor.

C. EL MERCADO

- Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio: dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial.
- Previsión de la evolución del mercado.
- La competencia: identificación de las empresas competidoras, características de las mismas, posición en el mercado, ventajas e inconvenientes del producto o servicio con respecto a la competencia.
- Participación prevista en el mercado.

D. LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

- Presentación del producto o servicio.
- Determinación del precio de venta.
- Penetración en el mercado. Canales de distribución. Red comercial.
- Marketing

A TENER EN CUENTA: *La actividad comercial de la empresa debe estar dirigida en función de un sistema de técnicas de marketing que, aunque no son una ciencia exacta, son útiles para desarrollar esta labor. El marketing analiza toda una serie de factores interrelacionados como el producto, la distribución del mismo, la comunicación y el precio. Y sobre todo piense en sistemas de visibilidad de la empresa y producto a través de nuevas tecnologías, presencia web de nuestro proyecto, presencia en redes sociales y profesionales que pueden ayudar a lograr presencia en el mercado si se hace de la forma adecuada.*

- Acciones de promoción: publicidad, catálogos, descuentos, etc.
- Previsión de ventas.
- Garantías, servicio técnico, servicio posventa.

E. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

- Determinación del proceso de fabricación.
- Selección de instalaciones y equipos necesarios.

A TENER EN CUENTA: *Ha de especificarse con detalle los medios técnicos con los que deberá contar la empresa para ejercer su actividad. Esta descripción de medios tiene una especial importancia en las empresas industriales o las de servicios tecnológicos avanzados. No obstante, en las empresas comerciales o de servicios también es importante prever las necesidades en cuanto a locales, mobiliario e instalaciones. Pero en ocasiones, la empresa puede plantearse no producir ella misma los productos, sino subcontratar su fabricación a una segunda empresa. Este método de funcionamiento bajo patente o licencia de la empresa promotora puede ser de gran beneficio.*

- Aprovisionamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos, etc.

Se deben gestionar las compras de manera que en todo momento se pueda disponer de materias primas o productos necesarios, asegurándose de su reposición en plazos concretos y con el menor coste posible. Para ello es necesario seleccionar los posibles suministradores.

Decidir el volumen de materiales de producción o mercancías que se van a almacenar dentro de la empresa tiene una importancia fundamental ya que al tener inmovilizado un material que no es transformado inmediatamente en productos vendibles, es como si se tuviera dinero del que no se percibieran beneficios ni intereses.

- Gestión de stocks: materias primas, productos intermedios, productos terminados.
- Control de calidad. Aseguramiento de la calidad. Procesos.

F. LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Criterios de localización.

La ubicación territorial de la empresa tiene una importancia fundamental tanto por la cercanía con el mercado del proyecto o líneas de distribución como por los diferentes costes que puede generar tanto en la ubicación física de la empresa como los originados por el personal contratado.

- Terrenos, edificios, instalaciones.
- Comunicaciones e infraestructura.
- Ayudas públicas para la localización.

G. LAS PERSONAS QUE TRABAJARÁN EN LA EMPRESA.

- Puestos de trabajo que se van a crear.

El tamaño de la empresa está estrechamente ligado a:

- El tipo de actividad empresarial.
- El producto o servicio comercializado.
- El mercado.

La dimensión óptima de la empresa es la resultante de combinar la atención necesaria a las actividades productivas o de servicio de la empresa en cada momento, con un nivel de costes e inversión internos ajustado e inferior al volumen de ventas real, que permitan una amortización y rentabilidad de lo invertido.

A TENER EN CUENTA: *No podemos ni debemos contratar a mucho personal al inicio del negocio que es cuando precisamente no tenemos cartera de clientes o aun somos desconocidos en el mercado y en consecuencia el ingreso es bajo. La distorsión en la dimensión de una empresa implica fundamentalmente costes superfluos o pérdidas de negocio.*

- Distribución por categorías y asignación de responsabilidades.

Es necesario analizar cada uno de los puestos de trabajo que precisa la empresa a los efectos de distinguir lo esencial, de lo superfluo. Para ello es preciso analizar los mismos y desglosarlos en los siguientes aspectos como son tareas que debe realizar, funciones y responsabilidades de cada uno, lugar de trabajo, medios de trabajo, herramientas, máquinas y horarios.

- Perfiles de las personas que se van a contratar: conocimientos, experiencia, etc.
- Selección de personal.
- Formas de contratación.

- Previsiones de crecimiento de empleo y formación

H. LA FINANCIACIÓN

Veamos con un poco de detalle este elemento que tanto preocupa a todas las personas que inician un negocio.

- Necesidades económicas del proyecto: recursos propios, recursos ajenos e inversiones

Para financiar la constitución y las inversiones iniciales de la empresa, los emprendedores pueden contar con un capital propio que han aportado. Sin embargo, este capital inicial no puede cubrir todas las inversiones necesarias. Por ello deben hacer frente al resto de los gastos de puesta en marcha con capital ajeno (préstamos de entidades financieras; ayudas de las Administraciones, etc.)

Los emprendedores deben estudiar la mejor oferta financiera existente en el mercado, en función de la conveniencia para su empresa y de los recursos de que se dispone. Las ofertas más frecuentes son:

- ◇ Préstamos bancarios.
- ◇ Leasing.
- ◇ Líneas de crédito.
- ◇ Descuento comercial de efectos.
- ◇ Ayudas a fondo perdido de institutos públicos(esto cada vez más infrecuente)



Estos recursos de financiación tienen que utilizarse para hacer frente a las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto empresarial. Estas inversiones se deben reflejar en el plan de empresa, en concepto de presupuesto de inversiones y pueden ir desde las más sencillas y de fácil acceso, a las más complejas y caras.

Parte de las inversiones necesarias se dirigirá a la compra de activos permanentes, como por ejemplo inversiones en locales, maquinaria, instalaciones, etc.

El resto de las inversiones se destinará a cubrir activos consumibles. Estos activos (materiales) están constituidos por todo lo relacionado con el desarrollo corriente de la actividad empresarial (materias primas, envases, productos listos para la venta,...). Es lo que denominamos activo circulante.

- Identificación y selección de las fuentes de financiación ajenas al emprendedor: banca, leasing, etc.

Entre las fuentes de financiación a las que la empresa puede recurrir están:

- Entidades Financieras y Bancos.
 - Cooperativas de crédito.
 - Sociedades de Leasing.
 - Sociedades de Factoring.
 - Aplazamiento de pagos a proveedores.
 - Cobro anticipado a clientes.
 - Sociedades de capital-riesgo.
- Plan financiero: previsión de tesorería, cuenta de resultados provisional, balance provisional.

El plan económico y financiero es la piedra angular que justifica la viabilidad de un negocio.

A TENER EN CUENTA: *Lo primero que se debe tener muy claro son los datos económicos y gastos de inicio en los que basamos todo el cálculo de resultados del proyecto. Son gastos determinados o de fácil acceso. Ya están ahí.*

Entre otros gastos (fue parte de un ejercicio anterior) podemos señalar un listado de precios y costes a título de ejemplo que puede que se apliquen en su proyecto, pero seguro que hay otros

- ✓ Alquiler de oficinas.
- ✓ Suministros básicos de luz, teléfono, agua o gas.
- ✓ Salarios medios por puesto de trabajo. Recuerde que debe incluir el suyo propio como señalábamos anteriormente.
- ✓ Costes de Seguridad Social.
- ✓ Mercancías y materias primas.
- ✓ Embalaje y almacenaje.
- ✓ Costes de distribución
- ✓ Limpieza.
- ✓ Seguridad.
- ✓ Gestoría.
- ✓ Seguros.
- ✓ Reprografía.
- ✓ Gastos de representación (comidas o cenas de trabajo).
- ✓ Publicidad.
- ✓ Mensajerías.
- ✓ Tipos de interés vigentes para créditos, préstamos, descuentos de facturas.
- ✓ Otros costes financieros añadidos.
- ✓ Coste de impuestos municipales como el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).
- ✓ Inflación prevista.
- ✓ Porcentaje de impuestos sobre el beneficio.
- ✓ Porcentaje de retenciones sobre la facturación.
- ✓ Campañas de publicidad y material publicitario como camisetas, mecheros.
- ✓ Papelería corporativa como tarjetas, y papel de la empresa.
- ✓ Página web de la empresa
- ✓ Diseño de productos o servicios.
- ✓ Registro de marcas y logos.

Una vez recabada toda esta información económica, **se determinarán los ingresos** (las ventas) que se vaya a tener en el periodo de tiempo sobre el que se analice las cifras de resultados.

Normalmente, las previsiones de ingresos y gastos se realizan de uno a tres años como mínimo, mientras que las previsiones de ventas se realizan mes a mes de forma habitual.

A TENER EN CUENTA: *Los ingresos no serán los mismos cada mes ya que las ventas son normalmente estacionales. Se venderá más en unos meses que en otros. Y obviamente al comienzo del negocio se tienen pocos ingresos y éstos deberían ir aumentando poco a poco a lo largo del periodo de tiempo.*

Fijados los ingresos, debemos determinar **los gastos imputables a los periodos:**

- ◇ Unos gastos pueden ser fijos, como los gastos derivados de la contratación de trabajadores, el alquiler del local, los costes financieros, los gastos de limpieza.
- ◇ Otros gastos serán variables, dependiendo del nivel de actividad desarrollada, como puede ser el consumo de energía, gastos de transporte, de mercancías compradas, de campañas de publicidad.

Tras determinar los gastos para ese periodo, se realizará el **cálculo de diferencia entre ingresos y gastos**. Y en función del resultado positivo o negativo, tendremos que adoptar en su caso las medidas, que pueden ir desde la reinversión de beneficios, ampliación de capital, solicitar más financiación o bien determinando la inviabilidad del negocio.

Asimismo, **es preciso determinar la previsión tesorería**, que no es sino una estimación de ingresos y gastos de forma mensual, y el dinero que en este corto plazo precisamos para hacer frente a los pagos más inmediatos.

En función de los resultados de la previsión de tesorería, diseñaremos un **presupuesto financiero**, que viene a determinar si el proyecto necesita una financiación temporal que cubra necesidades de pagos o no. Como por ejemplo una línea de crédito.

El establecimiento de este presupuesto financiero, del que partiremos para calcularlo del presupuesto de pérdidas y ganancias y el presupuesto de tesorería, ha de **complementarse con el conjunto de** inversiones que va a tener que realizar la empresa en bienes y derechos tanto materiales como inmateriales para poder poner en marcha la empresa. Todos estos datos forman el **activo del balance**.

Frente a él, deberemos determinar las fuentes de financiación que se utilizará para adquirir y mantener dichos activos, con independencia de que esa financiación sea propia o ajena, y los resultados del ejercicio y su

aplicación (a reservas, a nueva inversión o a reparto de beneficios). Este segundo grupo de datos es el **pasivo del balance**.

A TENER EN CUENTA: *Una vez determinados todos estos datos económicos y financieros, obtendremos una serie de cifras que nos indicarán la rentabilidad de la inversión realizada, y cuya lectura por parte de emprendedor ha de ser realista.*

I. PLAN DE OPERACIONES O DE PUESTA EN MARCHA.

Bajo esta denominación definiremos las actuaciones de puesta en marcha de la empresa, definición del calendario y plazos máximos para la ejecución de cada una de las acciones que componen dicha puesta en marcha.

Poner en funcionamiento un proyecto empresarial consiste en determinar las acciones necesarias para conseguir el objetivo, acciones que en unos casos serán dependientes unas de otras para que las siguientes puedan realizarse, y en otros casos serán independientes, de manera que puedan ejecutarse de manera paralela.

Uno de los riesgos de la puesta en marcha de una empresa es el que determinados pasos se vayan dilatando en el tiempo, entorpeciendo o paralizando el desarrollo del proyecto empresarial.

Por ello, una parte importante del plan de operaciones es planificar las acciones en el tiempo, y en este sentido, **resulta prioritaria la plasmación en un calendario**. Ello nos permitirá ver los pasos que la persona emprendedora tiene que dar de forma sucesiva o en paralelo para poner en marcha el negocio, permitiéndonos ver de forma realista cuáles son importantes y cuales son accesorios. Todo ello nos conducirá a tener una fecha estimativa del inicio del negocio.

Y en el desarrollo de este calendario de puesta en marcha, llevaremos una asignación de materiales, recursos económicos y personales, que a su vez nos permitirá calcular los costes y la necesaria asunción de pagos en función de los costes.

J. LOS ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

Todo Plan de Empresa debe contemplar una serie de cuestiones relacionadas con la forma jurídica y trámites administrativos, tanto generales como específicos, que puedan afectar a su puesta en marcha o actividad.

Aspectos como la elección de la forma jurídica, la modalidad empresarial que elegiremos para plasmar en la realidad nuestro proyecto resulta un aspecto fundamental en la gestión empresarial, ya que no sólo se trata de prever y conocer las características de cada modalidad y ajustarla a las circunstancias personales del promotor, sino también conocer aspectos de gestión, obligaciones formales, repercusión fiscal de los resultados económicos derivados de la actividad empresarial, o cómo afecta el ser empresario a una persona casada.

A TENER EN CUENTA: *A partir del momento en que decide crear una empresa e inicia relaciones jurídicas con otras personas, alquilando un local, obteniendo una provisión de material, una exclusiva de distribución, etc., hay que tener presente que es altamente recomendable que refleje por escrito todo acuerdo al que se llegue con esas terceras personas. No se trata de no fiarse de nadie, sino más bien de “vigilar la confianza en el tráfico empresarial”.*

K. CONCLUSIONES DEL PLAN DE EMPRESA

Es conveniente cerrar el plan de empresa con un resumen que recoja las conclusiones de lo analizado anteriormente. Debemos enfrentarnos a la realidad de los medios y capacidades con las que contamos para el desarrollo del proyecto.

A TENER EN CUENTA: *Un aspecto fundamental que el emprendedor ha de tener en cuenta es que en todo plan de empresa habrá elementos positivos y negativos, pros y contras. No obvie ni unos ni otros. El plan de empresa ideal, en el que todo es favorable, optimista, positivo es algo de lo que deberíamos desconfiar en cualquier caso.*

11.10. ANALISIS DAFO

Existen numerosos instrumentos y herramientas que nos permiten de una forma bastante gráfica o expresiva determinar sobre el nivel de viabilidad de la empresa y supervivencia futura. Todas estas herramientas no constituyen fórmulas matemáticas que inexorablemente nos encaminan al éxito o al fracaso.



Por el contrario tienen numerosas lecturas, y en definitiva se han de recoger de forma textual los factores positivos y negativos del plan. Uno de los más utilizados es el **análisis DAFO**, que no es sino un **análisis crítico del proyecto en que se plasman los pros y los contras del mismo, y que conforme a su denominación se incluyen en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.**

- Debilidades

En la primera parte del análisis, expondremos los puntos débiles de nuestro proyecto nacidos de nosotros mismos, de la situación personal de los socios, de la capacitación técnica y profesional de los emprendedores o de las debilidades financieras del negocio. Tiene por tanto un componente interno y no externo.

- Amenazas

Comprende las amenazas externas a nuestro proyecto y que pueden derivar de factores ajenos a nosotros mismos, como nueva legislación que afecten al proyecto, cambios en los usos o gustos del consumo, inseguridades en los precios del producto o servicio, etc.

- Fortalezas

Se ha de indicar cuales son los puntos fuertes y ventajosos del proyecto frente a la competencia. Tiene un carácter de presente, partiendo del producto o servicio tal y como lo hemos diseñado.

- Oportunidades

En este apartado se describirán las oportunidades del proyecto o de su ampliación como consecuencia del mismo o su desarrollo. Tiene un carácter de futuro o de previsión de futuro.



La ventaja de esta forma de análisis es su sencillez, consiguiendo plasmar ideas concisas de cara a evaluar la viabilidad del negocio. De esta forma se suele encuadrar en una tabla como la que aparece a continuación.

Debilidades: 1º. 2º. 3º. 	Fortalezas: 1º. 2º. 3º.
Amenazas: 1º. 2º. 3º. 	Oportunidades: 1º. 2º. 3º. ...

A TENER EN CUENTA: *El Plan de Empresa debe ser:*

- Breve (no más de 40 hojas), aunque dependerá del proyecto.
- Redacción clara y concisa (utilizar esquemas, fotos, gráficos y dibujos explicativos)
- Coherente (todas las partes del plan deben encajar)
- Equilibrado
- La información que contiene debe ser real, ordenada, actual, contrastada y justificada con cifras reales y actuales
- Presentación cuidada

12.- LOS ASPECTOS LEGALES EN LOS PROYECTOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS

12.1. QUÉ ES UNA EMPRESA

Para comprender que es una empresa desde un punto de vista legal, tenemos que definir y comprender, con anterioridad, que es una persona. El **concepto jurídico de persona** es aquel sujeto o determinadas instituciones capaces de adquirir derechos y obligaciones.

A la vista de ello, existen dos tipos de personas:

- Persona Física: que es toda persona con capacidad conforme determina el Código Civil.
- Persona Jurídica: que es la agrupación de personas o bienes a los que la Ley atribuye personalidad jurídica capaz de derechos y obligaciones.

Un ejemplo

El concepto de persona jurídica es en ocasiones difícil de comprender para el emprendedor “yo soy la empresa”). Pero es básico para entender que las sociedades mercantiles, por ejemplo una S.L. es una persona jurídica, y para el ordenamiento legal, tiene tanta personalidad como un hombre o mujer que llevan a cabo actividades empresariales. Pensemos que las personas físicas tienen un NIF (número de identificación fiscal) y las personas jurídicas tienen un CIF (Código de identificación fiscal), ambos necesarios para la realización de actuaciones desde un punto de vista jurídico y fiscal. “Pepe S.L.” no es Pepe García, sino una entidad diferente.

A TENER EN CUENTA: *Es habitual el uso de terminología como la de START-UPS para referirse a proyecto emprendedores. Una matización: Como tal no es una fórmula legal, sino un concepto acuñado para referirse a un negocio con una historia de funcionamiento limitado, que se distingue por su perfil de riesgo / recompensa y sus grandes posibilidades de*

crecimiento. Generalmente son empresas asociadas a la innovación, desarrollo de tecnologías, diseño web, desarrollo web, empresas de capital-riesgo.

Las características que pueden definir una empresa son:

- ✧ La empresa desarrolla una actividad de orden económico, dato importante para diferenciarlo de las actividades artísticas o intelectuales.
- ✧ La actividad que desarrolla la empresa, es una actividad organizada, planificada, orientada a conseguir unos objetivos, con arreglo a un proyecto.
- ✧ Esa actividad es una actividad profesional, continuada y sistemática.
- ✧ La empresa desarrolla la actividad con propósito de obtener un lucro no es una asociación ni fundación.
- ✧ El fin de la empresa es la producción de bienes y/o servicios, y no el goce o el consumo directo de estos bienes.

Entendiendo la empresa de esta forma, ¿qué es **Empresario**? Se puede entender por la persona física o jurídica que profesionalmente y en nombre propio ejercita la actividad de organizar los medios precisos para la producción o el cambio de bienes o servicios para el mercado. Y el empresario puede ser tanto persona física como jurídica como ya hemos dicho antes.

2.2. LA ELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE EMPRESA: ¿SOCIEDAD LIMITADA, AUTÓNOMO U OTRAS?

Se trata de resolver la pregunta que todo emprendedor se hace cuando está valorando una decisión en la que están implicados aspectos legales. **¿Cuál es la modalidad legal más adecuada para la empresa?**



No hay ninguna fórmula matemática que nos determine la forma jurídica, sociedad, autónomo, cooperativa pero si es necesario tratar determinados factores que hay que analizar desde el punto de vista del promotor del negocio:

Primer factor: Actividad que se va a desarrollar por la empresa

Segundo factor: Número de socios

Tercer factor: Necesidades financieras legales de la actividad empresarial

Cuarto factor: Requisitos de constitución

Quinto factor: Conocimiento de las diversas formas jurídicas.

Sexto factor: Coste fiscal

Séptimo factor: Responsabilidad frente a terceros

Octavo factor: La imagen que quiero dar a los clientes

Noveno Factor: Régimen de la Seguridad Social

LAS FORMAS JURÍDICAS PARA CREAR EMPRESA EN ESPAÑA.

A TENER EN CUENTA: Se entiende por forma jurídica, la clase de modalidad empresarial que adoptara nuestra empresa a la hora de actuar en el mercado.

EMPRESARIO/A INDIVIDUAL	COMUNIDAD DE BIENES	SOCIEDAD CIVIL
SOCIEDAD COLECTIVA	SOCIEDAD COMANDITARIA SIMPLE	SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES
SOCIEDAD LIMITADA: ordinaria, unipersonal, nueva empresa	SOCIEDAD ANÓNIMA, ordinaria unipersonal o	SOCIEDAD LIMITADA LABORAL
SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL	SOCIEDAD COOPERATIVA	SOCIEDADES ESPECIALES

13. EL EMPRESARIO/A INDIVIDUAL

13.1. CONCEPTO

Es la persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional, adquiriendo la titularidad de las obligaciones y derechos nacidos de esa actividad. Más de la mitad de los emprendedores que inician una actividad empresarial, se decantan por esta modalidad por motivos fiscales:

13.2. REQUISITOS

Como se señaló anteriormente no existe ningún trámite que condicione la adquisición de la cualidad de empresario individual, sino más bien el cumplimiento de los requisitos del Código de Comercio, que son:

- ⇒ Tener la capacidad legal para el ejercicio del comercio.
- ⇒ Tener la libre disposición sobre los bienes.
- ⇒ Ejercer en nombre propio y de forma habitual una actividad profesional considerada por la legislación como comercio bien de forma expresa, bien porque no forma parte de ninguna de las actividades excluidas de la mercantilidad.



13.3. CARACTERÍSTICAS

El empresario individual se caracteriza por concurrir las siguientes características:

- Control total de la empresa por parte del titular.
- Responsabilidad personal e ilimitada con todos sus bienes frente a terceros.
- No existe capital mínimo establecido para constituirlo.
- Los bienes propios de los cónyuges empresarios quedan obligados a los resultados de la actividad empresarial.

13.4. ASPECTOS DE CONTABILIDAD


El Código de Comercio tras indicar que todo empresario debe llevar una contabilidad ordenada y adecuada a la actividad económica de su empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios, establece que el empresario ha de llevar necesariamente, sin perjuicio de los establecido en las leyes o disposiciones especiales, un libro de Inventarios y Cuentas Anuales y otro Diario.

Libros obligatorios para todos los empresarios:


El Código establece como libros obligatorios para todos los empresarios el libro de Inventario y Cuentas Anuales y el Diario.

El libro de Inventarios y Cuentas Anuales

- Se abrirá con el inventario detallado de iniciación de la empresa (al que el artículo 28.1 llama impropiaamente “balance”). En este libro se transcribirán, al menos trimestralmente, los balances de comprobación de sumas y saldos y anualmente el inventario de cierre del ejercicio y las cuentas anuales.

 El libro Diario: Registrará día a día todas las operaciones relativas al ejercicio de la empresa, si bien, será válida sin embargo la anotación conjunta de los totales de las operaciones por periodos no superiores al mes, a condición de que su detalle aparezca en otros libros o registros concordantes, de acuerdo con la naturaleza de la actividad de que se trate.

Si el empresario se dedica a una actividad empresarial que no tenga carácter mercantil, se debe llevar los siguientes:

 Libros registro de ventas ingresos: en el que se señalara los derivados del ejercicio con una serie de datos (número, fecha de

devengo, concepto, y el importe de la operación con separación del IVA devengado).

📖 Libro registro de compras y gastos: en donde se consignará los derivados del ejercicio con una serie de datos como son el número, datos del que expide, concepto y el importe del gasto con separación del IVA soportado.

📖 Libro registro de e bienes de inversión, que es donde se hace constar de forma individualizada los elementos del inmovilizado material e inmaterial afectos a la actividad ejercitada.

No hay que olvidar que **si está en régimen de estimación objetiva (módulos) no están obligados a llevar libros o registros contables**. Tan solo deberán conservar las facturas emitidas y recibidas así como los justificantes de los módulos aplicados.

A TENER EN CUENTA: *La aplicación de uno u otros regímenes depende de diversos factores que veremos en la parte correspondiente a fiscalidad de la empresa. No obstante sirva de apunte que los sistemas de estimación directa normal y estimación directa simplificada, son regímenes tributarios subjetivos (lo que determina el Rendimiento Neto del empresario/a es la diferencia entre ingresos y gastos) y en este sentido son más progresivos y acorde con los resultados de la actividad empresarial (se tributa en función de lo que se ingresa y gasta). Frente a ellos, el régimen de módulos, es un sistema de tributación basado en principios objetivos, en cuya virtud el rendimiento viene determinado sobre la base de unas estimaciones realizadas por Hacienda en función de unos índices aplicables a cada actividad (si el titular trabaja o no, número de trabajadores por cuenta ajena, metros de local, en su caso número de sillas y mesas...)*

13.6. CONSTITUCIÓN DEL EMPRESARIO INDIVIDUAL

Como técnicos asesores de emprendedores debéis ser precisos terminológicamente en los conceptos. De ahí que debéis señalar que **se es o no empresario individual** por el mero hecho de cumplir los requisitos que hemos señalado anteriormente. Y **otra cuestión es la puesta en funcionamiento**. Es común a todas las modalidades legales que se creen como empresa, y que de forma general hace referencia actuaciones a llevar a cabo ante la Administración Tributaria y Seguridad Social y regularización de los espacios físicos de la empresa, como son alquiler del local).

14. COLECTIVIDADES SIN PERSONALIDAD

Para algunos autores existen una determinada clase de sociedades, que no pertenecen a la clase mercantil, y que se consideran como **sociedades irregulares o imperfectas** ya que desarrollan una actividad empresarial y no se someten a los requisitos de forma y publicidad de las sociedades mercantiles. En esa clase se incluyen las sociedades civiles y las comunidades de bienes que desarrollen una actividad mercantil.

Notas importantes:

- 👉 Se conciben como sociedades de personas.
- 👉 Sujetas a las disposiciones del Código Civil.
- 👉 Carecen de personalidad jurídica (es unión de personas físicas pero no crean una “persona nueva”):
- 👉 Responde los socios con todo su patrimonio frente a las deudas sociales.

14.1. DE COMUNIDAD DE BIENES

A. CONCEPTO

Es un contrato por el cual la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece a varias personas.

Desde un punto de vista jurídico, la comunidad de bienes es una situación en la que un bien o un conjunto de bienes pertenecen a varios titulares de forma conjunta y simultánea.

B. REGIMEN FISCAL

Las comunidades de bienes (y también las sociedades civiles) están sometidas al régimen de atribución de rentas. Este régimen significa que las rentas netas de estas entidades que no son sujetos pasivos ni del Impuesto de la Renta de Personas Físicas (IRPF) ni del Impuesto de Sociedades (IS), se someten a tributación mediante su imputación a los miembros que forman parte de ellas.

Hay una serie de **obligaciones fiscales** que afectan a las comunidades de bienes (y también a las sociedades civiles):



- 🔔 El sujeto pasivo del Impuesto de Actividades Económicas es la comunidad de bienes.
- 🔔 Están obligadas a retener sobre las rentas que satisfagan o abonen.
- 🔔 La comunidad ha de presentar declaración censal de comienzo de actividad y para obtener el Código de Identificación Fiscal
- 🔔 Las comunidades de bienes han de presentar declaración de operaciones con terceros siempre que desarrollen actividades empresariales.
- 🔔 La comunidad es sujeto pasivo del IVA.
- 🔔 Se halla sujeta al Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados a efectos de constitución y disolución.
- 🔔 Las comunidades de bienes están obligada al cumplimiento de las obligaciones contables y registrales que corresponda al régimen fiscal que siga.

C. CONSTITUCIÓN DE COMUNIDAD DE BIENES

La creación de una comunidad de bienes exige tres trámites:

1. Contrato en donde se estipulen los pactos que han de regir la sociedad, denominación de la comunidad, actividad a desarrollar y administración de la comunidad. Cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales se deberá formalizar en escritura pública ante Notario.
2. Obtención del CIF de la comunidad de bienes: Ante la Administración Tributaria, a través del modelo 036.
3. Liquidación del Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos documentados: tributo que grava diferentes operaciones, pero por lo que aquí afecta es la creación de esta modalidad legal. Se liquida mediante el modelo 600 que se adquiere en la Administración Tributaria (la mayoría de las Comunidades Autónomas gestionan la liquidación de este impuesto) siendo su cuantía el 1% de la cuantía fijada como capital de la empresa.

14.2. SOCIEDAD CIVIL

A. CONCEPTO CONSTITUCION

Es un contrato por el que dos o más personas ponen en común dinero, bienes o industria, con el propósito de repartir entre sí las ganancias. Como vemos en su definición legal, su concepto es más claramente empresarial que el de comunidad de bienes, cuando se trata de encajarlo en el desarrollo de una actividad de este tipo.

La creación de una sociedad civil es similar a la de la comunidad de bienes.
Exige tres trámites:

- 1) Contrato en donde se estipulen los pactos que han de regir la sociedad, denominación, actividad a desarrollar y administración de la comunidad. Cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales como hemos señalado anteriormente, se deberá formalizar en escritura pública ante Notario.
- 2) Obtención del CIF de la sociedad civil: Ante la Administración Tributaria, a través del modelo 036.
- 3) Liquidación del Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos documentados: tributo que grava diferentes operaciones, pero por lo que aquí afecta es la creación de esta modalidad legal. Se liquida mediante el modelo 600 que se adquiere en la Administración Tributaria (la mayoría de las Comunidades Autónomas gestionan la liquidación de este impuesto) siendo su cuantía el 1% de la cuantía fijada como capital de la empresa.

15. SOCIEDADES MERCANTILES

Existe un motivo determinante común a todos los tipos de sociedad que impulsan a la asociación como es la imposibilidad de conseguir ciertos fines con el esfuerzo personal aislado.

A TENER EN CUENTA: *Al margen de las disputas doctrinales a este respecto, insistiros en que como técnicos debéis simplificar el concepto de manera que le sirva al emprendedor un posicionamiento práctico que conciba a las sociedades mercantiles como entidades a las cuales nuestro Derecho ha dotado de personalidad jurídica distinta a la suya, y que básicamente concurren estos últimos a su nacimiento a través de un contrato específico (escritura pública de constitución)*

Son sociedades de personas, en donde la “clave” son los socios (y su responsabilidad) como tales:

- ❖ La sociedad colectiva.
- ❖ La sociedad en comandita simple.

Estas dos figuras son tan poco utilizadas (exigencia de denominación social con nombres de los socios, responsabilidad ilimitada...) que únicamente veremos sus conceptos.

Son sociedades de capital, en donde es precisamente el capital el que representa la garantía de la persona jurídica creada:

- ✧ La sociedad de responsabilidad limitada.
- ✧ La sociedad anónima.
- ✧ La sociedad en comandita por acciones.

16. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

16.1. CONCEPTO

La Sociedad Limitada o Sociedad de Responsabilidad Limitada, es aquella sociedad predominantemente capitalista aunque con ciertos tintes personalistas en la que el capital está dividido en participaciones sociales e integradas por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales

16.2. CARACTERÍSTICAS

- El capital social de las Sociedades Limitadas está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables, ni denominarse acciones.
- El número de socios mínimo es 1 (se admite la unipersonalidad de la sociedad, originaria o sobrevenida).
- El capital no puede ser inferior a 3.000 € y se expresará necesariamente en esta moneda.
- El nombre de la sociedad habrá de incorporar la expresión “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o “Sociedad Limitada” o sus respectivas abreviaturas S.L. o S.R.L.
- El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios y la responsabilidad de los socios se limita a la aportación efectuada.

16.3. ÓRGANOS SOCIALES

La sociedad como sujeto con personalidad jurídica reconocida por el Derecho y con capacidad para adquirir derechos y comprometerse en obligaciones, ha de tener una serie de órganos que obligatoriamente han de regir su vida empresarial con una determinada intensidad y funciones. Aunque son aspectos que ya afectan a la vida de la empresa con forma de S.L. ya creada, considero que es importante que como técnicos conozcáis al menos una serie de cuestiones básicas.

A. LA JUNTA GENERAL

▪ ¿Qué es la Junta General de Socios?

La Junta General, es el órgano superior o supremo de la sociedad que aunque no rija el día a día de la misma como podría ser el administrador,

tiene la capacidad de tomar las decisiones clave de la sociedad como es...nombrar o cesar al administrador o representante legal de la sociedad.

La Junta General se halla compuesta por todos los socios y se establece un sistema de mayorías que garantiza que la sociedad no se paraliza por la no asistencia de algunos socios.

Los socios reunidos en Junta General decidirán por la mayoría legal o estatutariamente establecida los asuntos propios de la competencia de la Junta.

▪ **¿Por quién es convocada la Junta?**

La Junta General será convocada por los Administradores –otro órgano- y en su caso por los liquidadores de la Sociedad –que son los representantes legales cuando se acuerda la disolución de la sociedad-

▪ **¿Cuándo es convocada la Junta?**

Pues bien, los administradores convocarán la Junta General:

- ✧ en los seis primeros meses de cada ejercicio,
- ✧ siempre que lo estimen conveniente, y
- ✧ en todo caso cuando lo soliciten uno o varios socios que representen al menos, el cinco por ciento del capital social.

▪ **¿Cómo será convocada la Junta?**

La Junta General será convocada mediante anuncio publicado en el "Boletín Oficial del Registro Mercantil" y en uno de los Diarios de mayor circulación en el término municipal en que esté situado el domicilio social.

▪ **¿Qué es la Junta Universal?**

La Junta quedará válidamente constituida para tratar de cualquier asunto sin necesidad de previa convocatoria, si encontrándose presente o representado todo el capital social, todos los asistentes decidieran por unanimidad celebrarla.

▪ **¿Cómo se acuerda y toman decisiones en la Junta?**

Los acuerdos sociales se adoptaran por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos

correspondientes a las participaciones sociales, en que se divide el capital social. No se computaran los votos en blanco.

Un ejemplo

En una sociedad con 5 socios (Sr. A, Sra. B, Sr. C, Sr. D y Sr. E) en las que A tenga el 35% de participaciones y votos, B el 20%, C el 20%, D el 15% y E el 10%, aplicando la regla de la mayoría se pueden ver dos casos:

-Uno en el que ni la Sra. B y D acuden a la Junta y en los que A tiene una postura sosteniendo otra Sr. C y la Sra. E. En este caso el voto de A es relevantemente mayoritario y válido, ya que representa al menos un tercio de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social frente a los otros dos socios presentes.

-Puede suceder que acudan todos los socios, y en este caso, teniendo en cuenta que Sra. B y Sr. D tienen una postura acorde con Sr. C y Sra. D, su decisión es igualmente mayoritaria y válida frente al posicionamiento de A.

La transformación, fusión o escisión de la sociedad, la supresión del derecho de preferencia en los aumentos de capital social, la exclusión de socios y la autorización se requerirá el voto favorable de los dos tercios correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social.



B. EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

La Administración de la Sociedad hace referencia al representante legal de la sociedad, a aquel órgano que compromete en derechos y obligaciones a la sociedad frente a terceros.

Pues bien, la Administración podrá corresponder:

- A un *Administrador Único*, cuyo poder de representación corresponde a una única persona.
- A varios *Administradores* que actúen solidariamente y cuyo poder de representación corresponde a cada administrador independiente, sin perjuicio de las disposiciones estatutarias o de los acuerdos de la Junta sobre distribución de facultades que tendrán un carácter meramente interno.
- A varios *Administradores* que actúen mancomunadamente, cuyo poder de representación se ejercerá *conjuntamente*.
- A un *Consejo de Administración* integrado por un mínimo de tres miembros y un máximo de doce, cuyo poder de representación corresponde al propio Consejo que actuará colegiadamente. No obstante, los estatutos podrán atribuir el poder de representación a uno o varios miembros del Consejo a título individual o conjunto.

Cuando el Consejo, mediante el acuerdo de delegación, nombre una Comisión Ejecutiva o uno o varios Consejeros delegados se indicará el

régimen de su actuación. El Consejo elegirá en su seno quien sea Presidente, Secretario, Vocal o Vocales

16.4. VAMOS A CONSTITUIR UNA SOCIEDAD LIMITADA.

A. CONSTITUCIÓN TRADICIONAL

Aunque será un ejercicio que llevaremos a cabo y en el cual procederemos a repasar todos los conceptos vistos, vamos a señalar esquemáticamente (y definiendo los conceptos) los pasos y tramites estándar necesarios para crear una Sociedad Limitada y luego veremos que existen otras vías para realizar esta creación.

- ✧ **Solicitud del certificado negativo del nombre**
- ✧ **Justificante de depósito bancario del capital social** (el que sea cumpliendo los mínimos legales) a nombre de la sociedad en formación.
- ✧ **Inicio previo de operaciones (declaración previa) y solicitud de CIF provisional de la sociedad**
- ✧ **Notaría**

A TENER EN CUENTA: Como paso inicial en la constitución de una sociedad, los promotores de la misma deberán proceder a tener claro los diferentes aspectos que deben regir sus relaciones a los efectos de efectuar el traslado oportuno a la Notaría. Dentro de la escritura tienen especial importancia los estatutos, en los que se establecerán las reglas imprescindibles para el funcionamiento corporativo de la sociedad, fijar el objeto social, elegir la forma de administración e indicar datos de la persona o personas que la llevarán a cabo.

- ✧ **Liquidación del Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados**
- ✧ **Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio social de la empresa**

B. CONSTITUCIÓN A TRAVÉS DE PAIT (PUNTOS DE ASESORAMIENTO E INICIO DE TRAMITACIÓN).

Lo primero es que conozcáis o sepáis donde están los PAIT más cercanos a vuestras entidades.

Además del DNI de todos los socios y trabajadores y de algún documento que acredite los números de la Seguridad Social, el emprendedor necesitará el número de cuenta o la tarjeta bancaria para pagar al Registro Mercantil.

En el PAIT se cumplimenta el Documento Único Electrónico (DUE). Una vez que el emprendedor ha sido informado de cómo poner en marcha su iniciativa empresarial (tarea que os corresponde como técnicos asesores) y si decide constituir su sociedad de manera telemática, el primer paso es la cumplimentación del DUE con todos los datos necesarios para la tramitación.

Para ello, el emprendedor deberá suministrar la información necesaria, en el caso de que no se inicie el DUE de forma personal desde cualquier ordenador con acceso a internet, para que el técnico del PAIT cumplimente el DUE aportando la documentación que se le exija. La cumplimentación del DUE se realizará con el Programa de Ayuda a la Cumplimentación del DUE (PACDUE).

Entre las funcionalidades del DUE se incluyen la incorporación de la denominación social y la elección de la cita con la Notaría elegido para el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad. Igualmente, el emprendedor puede realizar la reserva del dominio de Internet de su nueva empresa, trámite que se lleva a cabo con Red.es. Además, el emprendedor podrá optar por un paquete de servicios de presencia en Internet bajo el dominio que acaba de reservar. Este paquete de servicios consiste básicamente en una página web y una serie de cuentas de correo electrónico. Asimismo, el nuevo emprendedor deberá elegir la forma de pago o el aplazamiento (esto último sólo es posible para SLNE) del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en su modalidad de Operaciones Societarias (ITP/AJD).

La cita con la Notaría se obtiene de forma inmediata mediante una comunicación en tiempo real con el sistema de la Agenda Notarial, obteniéndose los datos de la Notaría y la fecha y hora de la cita, los cuales se reflejarán en el DUE.

Una vez enviado el DUE al STT-CIRCE, la próxima visita del emprendedor será a la Notaría para el otorgamiento de la escritura de constitución.

El Documento Único Electrónico una vez cumplimentado, inicia la tramitación telemática. A partir de este momento, el sistema de tramitación telemática (STT-CIRCE) envía a cada organismo interviniente en el proceso

vía Internet, la parte del DUE que le corresponde para realizar el trámite de su competencia, dándose los pasos que a continuación se detallan.

El sistema envía los datos del DUE firmados electrónicamente a la Notaría (en el caso de la Sociedad Limitada Nueva Empresa que ya veremos luego también se envía la certificación de la denominación social y su factura). El emprendedor acude a la Notaría, según la cita concertada, aportando el certificado de desembolso del capital social (si es una Sociedad Limitada “ordinaria” el certificado de la denominación social si la ha obtenido directamente del RMC) y se procede al otorgamiento de la escritura pública de la sociedad.

La Notaría envía, a través del STT-CIRCE, la escritura a la Administración Tributaria solicitando el NIF provisional. Cuando la Administración Tributaria recibe la escritura y la petición de la Notaría firmada electrónicamente, procesa la información y envía el NIF provisional al STT-CIRCE. En este mismo punto se realiza el envío de la Declaración Censal a la Administración Tributaria competente.

Como vemos el resto de trámites (Notaría, Seguridad Social y Administración Tributaria) se realizan desde el punto PAIT.

Actualmente, es posible realizar estos trámites en 24 horas y por 100 euros (40 euros de tasas en el registro mercantil y 60 euros en el notario), después de que, tras un tiempo de prueba, se haya eliminado la obligatoriedad de presentar en el Registro Mercantil el documento de exención en Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

17. OTRAS MODALIDADES EMPRESARIALES

17.1. SOCIEDAD COLECTIVA

Es aquella sociedad en que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar en la proporción que establezcan, de los mismos derechos y obligaciones. Es decir, es una sociedad personalista con la particularidad que del cumplimiento de las deudas sociales responden en forma subsidiaria todos los socios personales, ilimitada y solidariamente.

Su regulación legal está en el Código de Comercio (artículo 125 a 144).

17.2. SOCIEDAD COMANDITARIA SIMPLE

Es una sociedad colectiva donde además existen unos socios (Comanditarios) que sólo aportan capital y cuya responsabilidad queda limitada en su cuantía por el importe de los fondos que pusieron o se obligaron a poner en la sociedad.

Otra manera de definirla sería un tipo de sociedad de tipo personalista que ejercita una actividad mercantil y se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos, que responden ilimitadamente de las deudas sociales y cuyo nombre ha de servir para formar la razón social y de los socios comanditos cuya responsabilidad es limitada.

Su regulación legal está en el Código de Comercio (artículo 145 a 150).

17.3. SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES

Se trata de una sociedad comanditaria, pero en la que los socios comanditarios son los que aportan el capital, el cual está representado por acciones, respondiendo del mismo modo que los socios de una sociedad anónima.

Su regulación legal está en el Código de Comercio (artículo 151 a 174) y Ley 19/1989 de Sociedades anónimas.

18. SOCIEDAD ANÓNIMA

18.1. CONCEPTO

Es una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social se encuentra dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente y en la que los socios no responden personalmente frente a las deudas sociales

Es una sociedad de carácter mercantil en la que el capital mínimo es de **60.101,21 €**, dividido en acciones, y en el momento de la constitución debe estar desembolsado, al menos el 25% del mismo.

El nombre de la sociedad habrá de incorporar la expresión “Sociedad Anónima” o “SA”.

A TENER EN CUENTA: Este tipo de sociedades ha sido la más utilizada en los últimos años del siglo XX. Las razones era que se limitaba la responsabilidad de los socios hasta el límite del capital social, que tenía una regulación más completa y que el capital social no tenía un límite inferior por lo que se podían constituir sociedades con aportaciones muy pequeñas. Actualmente por flexibilidad y cuantías de capital han pasado a segunda línea por detrás de las sociedades limitadas que además han pasado a ser profusamente reguladas.

18.2. CONSTITUCIÓN DE LA S.A.

La constitución de la Sociedad Anónima se realiza ante Notario, mediante Escritura Pública que debe ser inscrita en el Registro Mercantil, correspondiente al domicilio social y debe ser publicada en el Boletín Oficial del Registro Mercantil. No obstante la Ley de SA regula dos procedimientos de constitución:

- Fundación Sucesiva: siempre que con anterioridad al otorgamiento de la escritura de la sociedad se haga una promoción pública de la suscripción de las acciones por cualquier medio de publicidad o por la actuación de intermediarios financieros. En este caso se aplicarán las normas que regulan este proceso (artículos 19 a 34 de la Ley SA). Proceso este que va enfocado a grandes empresas en su proceso de constitución y que precisan grandes inversiones. Lo veréis poco o nunca.
- Fundación simultánea o por convenio: en este caso, el más sencillo y habitual, son fundadores las personas que otorgan la escritura social y

suscriban las acciones. Es a este proceso al que nos referiremos con carácter general ya que los pasos de constitución son similares a los de la Sociedad Limitada y en este sentido se puede seguir el mismo esquema.

La Escritura de Constitución deberá contener:

- ◆ El nombre, apellidos, domicilio, estado civil, fecha de nacimiento, domicilio, DNI., Nacionalidad; y si son personas jurídicas, su nombre social y los datos del representante y sus facultades que deben ser suficientes para otorgar la Escritura. Son necesarios los mismos datos de los Administradores fundacionales.
- ◆ La voluntad de constituir la sociedad Anónima.
- ◆ Las aportaciones que cada socio realice (metálico, bienes, derechos) y el título en que lo haga
- ◆ Las acciones recibidas en pago.
- ◆ Los gastos aproximados de la constitución, tanto de los ya satisfechos como los meramente previstos hasta que quede la sociedad constituida.
- ◆ La designación de los primeros Administradores (nombres, apellidos y edad de las personas que se encarguen inicialmente de ella y representación social, si fueran personas físicas; y si son jurídicas su denominación social. En ambos casos su nacionalidad y domicilio. Y también nacionalidad y domicilio de los auditores de cuentas.
- ◆ Los Estatutos de la Sociedad.
- ◆ La fecha en que dará comienzo a sus operaciones la Sociedad.

En los Estatutos se hará constar al menos las siguientes menciones (en este sentido la Sociedad Limitada sigue la misma línea):

- ✓ La denominación de la sociedad no podrá contener términos o expresiones contrarios a la Ley, orden público o moralidad, ni que produzcan errores.
- ✓ La sociedad tendrá un objeto social que determinará las actividades que lo integran, dicho objeto social puede ser todo lo amplio que se quiera pero no puede quedar indeterminado. El Registro Mercantil rechaza inscripciones con objetos tales como "..... y cualquier otra actividad de lícito comercio" (en idéntica línea que las sociedades limitadas).
- ✓ Fecha de comienzo de las operaciones.
- ✓ El plazo de duración que puede ser determinado o indefinido.

- ✓ El domicilio social el cual se puede cambiar dentro de la misma población por acuerdo de la administración, aunque debe ser inscrito en el Registro Mercantil y publicado en dos periódicos de la provincia. En caso de que cambie de provincia debe ser acordado por la Junta General.
- ✓ El capital social en euros y las acciones en que se divide, su valor nominal y si son al portador o nominativas.
- ✓ El modo o modos de organizar la administración de la sociedad.

18.3. RÉGIMEN ECONÓMICO DE LA SOCIEDAD

Para comenzar a funcionar se requieren unos recursos económicos que se obtienen mediante las aportaciones de los socios, denominado capital social.

Puede aportarse dinero o cualquier otro tipo de bienes o derechos siempre que sean susceptibles de valoración económica. Así mismo pueden realizarse aportaciones no dinerarias.

Las Sociedades Anónimas deben tener un capital social mínimo de 60.101,21 €, totalmente suscrito, adjudicado por acciones a los socios y debiendo estar desembolsado al menos el 25% del importe, siendo necesario aportar un certificado o resguardo de una entidad de crédito acreditativo del depósito del capital social. También se puede realizar el depósito en el mismo Notario igual que en las Sociedades Limitadas.

Para el caso de que el capital social no esté totalmente desembolsado y se trate de aportaciones dinerarias, pese a no existir plazo para efectuar dicho desembolso se deberá indicar en la Escritura la forma y plazo para realizarlo. Para el supuesto de realizar aportaciones no dinerarias, la valoración que se dé a éstas, habrá de ser verificada por un experto independiente designado por el Registrador Mercantil.

18.4. LAS ACCIONES DE LA S.A.

La acción es una parte alícuota del capital social. Posee un valor nominal que tiene que estar establecido en los estatutos sociales y en la escritura de constitución. La suma de todos los valores nominales debe ser la del capital social.

El valor real de la acción es lo que se obtiene dividiendo el patrimonio social, descontadas las deudas y obligaciones, por el número de acciones, siempre que todas estas tengan el mismo valor nominal. Pero las acciones

además de un valor, son un título y desde esta perspectiva se distinguen en acciones nominativas y acciones al portador.

Como principio General existe la libre transmisibilidad de las acciones. Sin embargo sólo serán válidas frente a la sociedad las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones cuando recaigan sobre acciones nominativas y estén expresamente impuestas por los estatutos.

Hasta la inscripción de la sociedad, o en su caso, del acuerdo del aumento de capital social en el Registro Mercantil no podrán entregarse, ni transmitirse acciones.

18.5. ORGANOS SOCIALES

A. LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

Es la reunión de los socios previamente convocada y legalmente constituida, para decidir por mayoría sobre los asuntos sociales.

La Junta General puede ser:

- Ordinaria: es la que se celebra cada ejercicio, durante los seis primeros meses para aprobar el resultado económico y cuentas anuales del ejercicio anterior.
- Extraordinaria: es la que convocan los administradores por iniciativa propia o a instancia de socios que representen por lo menos, el 5% del capital desembolsado, para tratar temas que no convenga aplazar hasta la próxima Junta Ordinaria.
- Universal es la que se constituye cuando se encuentran reunidos la totalidad de los socios y por unanimidad deciden celebrarla, poniéndose de acuerdo sobre el orden del día.

Excepto para el caso de la Junta Universal, las Juntas Generales deben ser previamente convocadas cuando lo soliciten un número de accionistas que posean al menos, el 25% del Capital Social. Se publicará la convocatoria en el Boletín Oficial del Estado y en uno de los Diarios de mayor circulación de la provincia donde la sociedad esté domiciliada, con 15 días de antelación, por lo menos, a la fecha fijada para su celebración.

Respecto a la adopción de acuerdos se pueden analizar dos casos:

- ∇ Para el caso de que la Junta tenga que votar cualquier modificación estatutaria, se requerirá, en primera convocatoria, la asistencia del 50%

del capital suscrito con derecho a voto, y en segunda convocatoria la asistencia del 25% de dicho capital.

- ∇ Cuando concorra menos del 50% del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos sólo podrán adoptarse válidamente con el voto favorable de las 2/3 partes del capital presente o representado en la Junta. Este quórum y mayorías podrán ser reforzados por los estatutos.

B. EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

Se entiende por órgano de Administración el representante legal de la sociedad, bien sea una/ as personas físicas como tales, o bien sea un órgano colegiado formado por las mismas, sin perjuicio de que tanto en una como en otra lo sean personas jurídicas.

La Administración de la Sociedad, en la línea a lo señalado para las sociedades limitadas, podrá corresponder:

- A un Administrador Único.
- A varios Administradores que actúen solidaria o conjuntamente (para el caso de administradores mancomunados sólo podrán ser dos Art. 124 del R.R.M).
- Un Consejo de Administración integrado por un mínimo de tres miembros.

El Consejo elegirá en su seno quien sea Presidente, Secretario, Vocal o Vocales pudiendo delegar funciones a uno o varios Consejeros delegados que viene a ser administradores en las funciones delegadas.

19. SOCIEDADES LABORALES.

19.1. CONCEPTO Y REQUISITOS

Las Sociedades Laborales son una clase de Sociedades (Anónimas o Limitadas) que se caracterizan fundamentalmente en que la mayoría del capital está suscrito por trabajadores que presten servicio retribuido en la sociedad de manera personal y directa, según una relación laboral de carácter indefinido.

Los principales requisitos de las Sociedades Laborales, son las siguientes:

- El número de horas-año trabajadas por los trabajadores con contrato indefinido no socios de la Sociedad Laboral, no ha de ser superior al 15% de las trabajadas por los trabajadores con contrato indefinido, que si sean socios. (Este porcentaje se eleva al 25% si la sociedad tuviera menos de veinticinco socios trabajadores).
- Ningún socio puede tener más de un tercio del capital social.
- Exigencia de un fondo de reserva especial en estos tipos sociales.

19.2. CLASES Y NORMATIVA APLICABLE

La ley aplicable a las Sociedades Laborales es de 24 de marzo de 1997 (B.O.E.: 25 de Marzo). En lo no previsto en esa Ley, serán de aplicación a las sociedades laborales las normas correspondientes a las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, según la forma que ostenten.

Frente a la normativa de 1986 que solo establecía las Sociedades Anónimas Laborales, la ley de 1997 engloba bajo la denominación de Sociedad Laboral dos tipos sociales:

- Sociedad Anónima Laboral cuyo capital social mínimo es de 60.101,21 €, suscrito en su totalidad y desembolsado, como mínimo en un 25 por ciento del valor nominal de cada una de las acciones.
- Sociedad Limitada Laboral cuyo capital social mínimo es 3.000 € suscrito y desembolsado

Para las Sociedades Limitadas Laborales, se añadirá a la denominación social esta expresión o su abreviatura S.L.L. Para las Sociedades Anónimas Laborales, esta expresión o su abreviatura S.A.L.

19.3. COMPETENCIA ADMINISTRATIVA Y RÉGIMEN ECONOMICO

El carácter intervencionista de la Administración se observa en el trámite constitutivo de la Sociedad Laboral, denominado **Calificación**, y que es competencia del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y en su caso de organismos competentes en dichos ámbitos de las Comunidades Autónomas que tengan transferida esa competencia (casi todas).

La ley establece como documentación mínima, además de la que se determine reglamentariamente, a presentar con la solicitud para obtener del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (o de las Comunidades Autónomas que tengan transferida la competencia) el otorgamiento de la Calificación de Sociedad Laboral la siguiente, copia autorizada de la escritura de constitución de la sociedad (lógicamente no inscrita en el registro Mercantil, puesto que para ello es preceptiva la aportación de calificación e inscripción en el Registro de Sociedades Laborales).

La Ley 15/1986 estableció la creación del Registro de Sociedades Anónimas Laborales en el entonces Ministerio de trabajo y Seguridad social. El Art. 4 de la nueva ley 4/1997, continúa con el esquema legal anterior, creando el Registro Administrativo de Sociedades Laborales, sin perjuicio de las competencias de ejecución que asuman las Comunidades Autónomas.

Una vez obtenida la calificación, la Sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Laborales dependiente del organismo a quien corresponda otorgar la calificación anterior. Tras la calificación e inscripción en el Registro administrativo, (el cumplimiento de ambas operaciones ha de justificarse con el certificado positivo expedido por el órgano de calificación), la Sociedad Laboral debe inscribirse en el Registro Mercantil. La inscripción en este Registro es constitutiva de manera que solo a partir de que ésta se produzca, gozara de personalidad jurídica plena.

20. SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

20.1. CONCEPTO.

Se trata de una Sociedad mercantil cercana a la Sociedad Limitada ordinaria en donde se establecen una serie de especificaciones con la finalidad de estimular la creación de pequeñas y medianas empresas mediante una simplificación de los tramites y una amplitud del objeto social, hallándose su capital social integrado por las aportaciones de los socios, quienes responderán solo hasta la cuantía máxima de su aportación, no pudiendo ser en un principio más de cinco los socios exigiéndose en todo caso que sean personas físicas.

20.2. LEGISLACIÓN Y DENOMINACIÓN SOCIAL

Aparece regulada en la Ley 7/2003, de 1 de abril de Sociedad Limitada Nueva Empresa. El régimen jurídico de la Nueva Empresa, parte de una expresión simplificada de la sociedad de responsabilidad limitada regulada en la Ley 2/1995, de 23 marzo.

La denominación social **estará formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguidos de un código alfanumérico que permita la identificación de la sociedad de manera única e inequívoca**. Se trata de una mención que originando determinados rechazos ha sido modificada recientemente permitiendo la conversión en una denominación más acorde con el carácter mercantil y sin mención de esas especificaciones de uno de los socios. En la denominación de la compañía deberá figurar necesariamente la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura "SLNE".

20.3. OBJETO SOCIAL.

Se establece un objeto social amplio y de carácter genérico, cuya función no es otra que la de permitir una mayor flexibilidad para el desarrollo de actividades económicas diferentes, sin necesidad de tener que acudir a continuas modificaciones estatutarias.

A TENER EN CUENTA: *Esta decisión obedece a una realidad constatable, que no es otra que la del carácter cambiante de los pequeños negocios durante sus primeros años de actividad. Además, un objeto social así definido permite facilitar la calificación e inscripción de la escritura de constitución de la Nueva Empresa.*

Por todo ello la Sociedad Nueva Empresa tendrá como objeto social todas o alguna de las siguientes actividades, que se transcribirán literalmente en los estatutos: la actividad agrícola; ganadera; forestal; pesquera; industrial; de construcción; comercial; turística; de transportes; de comunicaciones; de intermediación; de profesionales o de servicios en general.

20.4. LOS SOCIOS

Es una de las características diferenciadoras en esta Nueva Empresa. Por ello se establece un “*numerus clausus ab initio*”. Así, la Nueva Empresa sólo podrá ser constituida por cinco socios que, además, han de ser personas físicas, para lo que se ha tenido en cuenta el número y la cualidad de los socios que, generalmente, constituyen las sociedades más pequeñas.

20.5. CONSTITUCIÓN DE LA NUEVA EMPRESA

El procedimiento y los requisitos de constitución de la Nueva Empresa que, siguiendo la tradición de nuestro ordenamiento jurídico y en aras de la seguridad jurídica requerida por el mercado, exige el otorgamiento en escritura pública y su posterior inscripción en el Registro Mercantil.

La sociedad Nueva Empresa requerirá para su válida constitución escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil correspondiente a su domicilio. Con la inscripción adquirirá la sociedad Nueva Empresa su personalidad jurídica. En la escritura de constitución se podrán incluir los pactos y condiciones que los socios tengan por conveniente, siempre que no contravengan lo prevenido en este capítulo.

A TENER EN CUENTA: *Cualquiera que sea la forma de tramitación, y siempre que se utilicen los estatutos sociales a que se refiere el apartado segundo de la disposición adicional décima, el registrador mercantil deberá calificar e inscribir, en su caso, la escritura de constitución en el plazo máximo de 24 horas, contado a partir del momento del asiento de presentación o, si tuviere defectos subsanables, desde el momento de presentación de los documentos de subsanación. La inscripción se practicará en una sección especial creada a tal efecto.*

20.6. ÓRGANOS SOCIALES

A. JUNTA GENERAL DE SOCIOS: ESPECIALIDADES.

La Junta General se regirá por lo dispuesto en la presente ley, pudiendo convocarse de acuerdo con lo que en ella se dispone y, además, mediante

correo certificado con acuse de recibo al domicilio señalado a tal efecto por los socios, por procedimientos telemáticos que hagan posible al socio el conocimiento de la convocatoria, a través de la acreditación fehaciente del envío del mensaje electrónico de la convocatoria o por el acuse de recibo del socio. En estos supuestos, no será necesario el anuncio en el "Boletín Oficial del Registro Mercantil" ni en ninguno de los diarios de mayor circulación del término municipal en que esté situado el domicilio social.

B. ADMINISTRACIÓN: ESPECIALIDADES.

La administración podrá confiarse a un órgano unipersonal o a un órgano pluripersonal, cuyos miembros actuarán solidaria o mancomunadamente. Cuando la administración se atribuya a un órgano pluripersonal, en ningún caso adoptará la forma y el régimen de funcionamiento de un consejo de administración. Para ser nombrado administrador se requerirá la condición de socio y podrá ser un cargo retribuido en la forma y cuantía que decida la Junta General donde los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido.

La remoción del cargo de administrador requerirá acuerdo de la Junta General, que podrá ser adoptado, aunque no figure en el orden del día de la reunión, por mayoría, de conformidad con lo previsto en el artículo 53.1 de la Ley de Sociedades Limitadas, sin que los estatutos puedan exigir una mayoría superior a los dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social. El socio afectado por la remoción de su cargo de administrador no podrá ejercer el derecho de voto correspondiente a sus participaciones sociales, las cuales serán deducidas del capital social para el cómputo de la mayoría de votos exigido.

20.7. ESPECIALES BENEFICIOS DE LA SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA:

Aun cuando reiteremos estos aspectos al tratar de la fiscalidad de la empresa en general, no podemos por menos poner de relieve una serie de especialidades fiscales que hacen especialmente atractiva esta modalidad legal.

Así, la Administración tributaria concederá, previa solicitud de una sociedad limitada Nueva Empresa y sin aportación de garantías, el aplazamiento de la deuda tributaria del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, por la modalidad de operaciones societarias, derivada de la constitución de la sociedad durante el plazo de un año desde su constitución.

La Administración tributaria también concederá, previa solicitud de una sociedad Nueva Empresa y sin aportación de garantías, el aplazamiento de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. El ingreso de las deudas del primer y segundo períodos deberá realizarse a los 12 y seis meses, respectivamente, desde la finalización de los plazos para presentarla declaración-liquidación correspondiente a cada uno de dichos períodos.

21. LAS COOPERATIVAS

21. 1. CONCEPTO, LEGISLACIÓN Y CLASES

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

Las cooperativas se registrarán por lo establecido en la Ley 27/1999, e 16 de julio, General de Cooperativas sin perjuicio de numerosa legislación que suele existir en las Comunidades Autónomas, lo que determinará que lo primero que como técnicos debéis hacer es verificar la existencia de dicha posible normativa en vuestro territorio.

Las cooperativas pueden ser:

- ✓ de primer grado, con un mínimo de tres socios, cuando sus socios son personas físicas o jurídicas,
- ✓ y de segundo o ulterior grado cuando están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase.

A su vez, las cooperativas de primer grado se clasifican en:

- De trabajadores asociados: cooperativas de trabajo, de iniciativa social y de comercio ambulante. Estas son las propias para el desarrollo de proyectos emprendedores plurales de “autoempleo” y desarrollo de actividades empresariales solidarias.
- De apoyo empresarial: rural (cooperativas agrarias y de explotación comunitaria), general (cooperativas de servicios empresariales) o financiero (cooperativas de crédito y de seguros).
- De autoayuda consumidora: cooperativa de consumidores, de escolares y de viviendas.
- De sectores o funciones sociales especiales: cooperativas de enseñanza, sanitarias, de transporte, de integración social e integrales.

21.2. CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

La constitución de la sociedad se realiza a través de escritura pública, que será inscrita en el Registro de Cooperativas. En la escritura de constitución de una sociedad cooperativa se expresará:

- ✧ La identidad de los otorgantes y promotores, Documento Nacional de Identidad o documento equivalente, si éstos fueran personas físicas, o la denominación o razón social y Código de Identificación Fiscal, si fueran personas jurídicas, y en ambos casos la nacionalidad y el domicilio.
- ✧ Manifestación de la voluntad de fundar una cooperativa de la clase de que se trate.
- ✧ Manifestación de los otorgantes de que todos los promotores han suscrito la aportación mínima para ser socio y la han desembolsado al menos en la proporción exigida estatutariamente. A este fin, deberán incorporarse a la escritura los resguardos acreditativos del depósito en entidad de crédito por dicho importe.
- ✧ Manifestación de los otorgantes de que el importe total de las aportaciones al capital suscritas por los promotores no es inferior al capital mínimo fijado en los Estatutos Sociales.
- ✧ Los Estatutos Sociales que suelen ser bastante extensos y muy regulados.
- ✧ Los nombres y apellidos de las personas físicas, o la denominación o razón social si fueran personas jurídicas, designadas para ocupar los cargos de los órganos sociales necesarios y, en ambos supuestos, su nacionalidad y domicilio y, en su caso, los datos correspondientes a los auditores de cuentas e interventores de la cooperativa. En la escritura deberá hacerse constar la aceptación de sus cargos y la declaración de los mismos de no hallarse incurso en ninguna prohibición o incompatibilidad para su ejercicio.
- ✧ Declaración de que no existe otra cooperativa con idéntica denominación, adjuntándose para su incorporación a la escritura pública las certificaciones originales sobre denominación no coincidente expedida por el Registro de Cooperativas de la Comunidad correspondiente...
- ✧ Valoración de las aportaciones no dinerarias realizadas o previstas, acompañada en su caso, del informe o informes emitidos por los expertos independientes.
- ✧ Cuantía aproximada de los gastos de constitución de la cooperativa, efectuados o previstos hasta su inscripción.

Los estatutos sociales deberán regular como mínimo las siguientes materias:

- 🔔 La denominación, el domicilio, la duración y el ámbito territorial de actuación de la cooperativa.
- 🔔 El objetivo social de la cooperativa.
- 🔔 El régimen de responsabilidad de los socios por las deudas sociales en el caso de que se establezca como adicional o ilimitada.
- 🔔 Las clases de socios, los requisitos objetivos para la admisión de los mismos y las causas de baja justificada.
- 🔔 Las condiciones para ingresar como socio de trabajo de los asalariados de la cooperativa y el módulo de participación mínima en las actividades de la cooperativa.
- 🔔 Las normas de disciplina social, fijando las faltas leves, graves y muy graves; las sanciones, el procedimiento disciplinario, los recursos y la pérdida de la condición de socio.
- 🔔 Las normas sobre composición, funcionamiento, elección y remoción de los órganos sociales.
- 🔔 El capital social mínimo.
- 🔔 La aportación obligatoria inicial para ser socio y la parte de la misma que debe desembolsarse en el momento de la suscripción, la forma y plazos del resto, así como las clases y requisitos de las demás aportaciones que puedan integrar el capital social.
- 🔔 La fecha de cierre del ejercicio económico cuando no coincida con el año natural y las normas de distribución de los resultados del ejercicio.
- 🔔 Las causas de disolución de la cooperativa y las normas para su liquidación.

21.3. FISCALIDAD

Las Sociedades Cooperativas tributan a través del **Impuesto sobre Sociedades** y no pueden acogerse al Régimen Simplificado ni al del Recargo de Equivalencia del Impuesto sobre el Valor Añadido. Distinguimos:

a. Las Cooperativas no protegidas: tienen tal consideración las entidades que no se ajustan a los principios y disposiciones de la Ley 27/1999 o de las Leyes de Cooperativas de las Comunidades Autónomas, así como aquellas que pierdan la condición de cooperativa fiscalmente protegida. Las

cooperativas no protegidas tributan en el Impuesto sobre Sociedades al tipo general del 35% por la totalidad de su resultado.

b. Las Cooperativas protegidas: estarían englobadas en esta categoría las cooperativas que se ajusten a las disposiciones de la Ley 27/1999 o de las Leyes de Cooperativas de las Comunidades Autónomas, y no incurran en ninguna de las causas de exclusión establecidas en las mismas. Éstas tienen una serie de beneficios fiscales.

c. Cooperativas especialmente protegidas: son las cooperativas de primer grado que tengan la consideración de cooperativas protegidas y pertenecen a alguno de los siguientes tipos: cooperativas de trabajo asociado, cooperativas agrarias, cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, cooperativas del mar, y cooperativas de consumidores y usuarios.

22. FRANQUICIA

A. CONCEPTO DE FRANQUICIA

Una definición de franquicia puede ser: “La franquicia es un sistema comercial que se basa en la cesión, regulada a través de un contrato, del derecho de explotación de una marca, un producto o un servicio, a cambio de determinadas contraprestaciones económicas y bajo el cumplimiento de una misma disciplina de actuación común”.

¿En qué consiste la franquicia?

Se trata de un contrato por el que una empresa (franquiciador), cede a otra (franquiciado), a cambio de una contraprestación (canon), el derecho a la explotación de un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual, marcas, nombres comerciales, rótulos, modelos, derechos de autor, etc., para la reventa de productos o la prestación de servicios. Además implica la prestación continuada por el franquiciador de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del contrato, así como unas facultades de control de este hacia la actividad del franquiciado, rigiéndose normalmente por pacto de exclusividad.

Vamos a ver ventajas, inconvenientes, qué temas deberían tener en cuenta las personas que quieran acogerse al sistema de franquicia como base de su proyecto de autoempleo. Como podéis comprender existen una gran variedad de franquicias y que aglutinan diversas actividades empresariales y profesionales. Ha sido en la última década cuando las franquicias han alcanzado su pleno desarrollo en nuestro país, ya que cada vez más las empresas nacionales e internacionales eligen la franquicia como opción para expandir sus negocios por todo el territorio nacional o por otros países fuera de nuestras fronteras.

Pero esta reciente y extraordinaria evolución de la franquicia en España no es algo nuevo, ya que viene avalada por la larga experiencia y por el éxito de la misma en Estados Unidos y en Europa. Obviamente por su propio concepto de acogimiento por parte de otra empresa (el franquiciador) la tendencia natural es pensar que este sistema tiene más posibilidades de éxito, aunque el “éxito” es algo relativo y mucho más en el ámbito emprendedor en el que confluyen muchos factores personales, profesionales, situación del mercado, desarrollo de la actividad etc.



La franquicia moderna se impuso, tras la segunda guerra mundial, cuando ciertas empresas norteamericanas se decidieron por esta fórmula para su expansión y desarrollo con resultados muy favorables. La definitiva revolución llegó, en los años cincuenta del siglo XX, de la mano de McDonald's y más específicamente gracias a la visión empresarial de Ray Kroc, personaje singular que pasó de proveedor a auténtico creador y organizador de un imperio que tiene en su base la aplicación del sistema de franquicias.

En España la franquicia, iniciada tímidamente por algunas marcas francesas en los años sesenta del siglo XX, vivió su gran expansión en la década de los 90 y desde entonces ha dado muestras de una excelente salud.

Antes de continuar vamos a fijar una serie de conceptos básicos en este sistema.

- 📖 **FRANQUICIADOR:** persona o empresa que estando en posesión de la marca de un producto o servicio y de un saber hacer específico, pone estos elementos a disposición de otras personas o empresas para que puedan copiar el modelo de negocio que él gestiona con éxito.
- 📖 **FRANQUICIADO:** persona o empresa que recibe del franquiciador los elementos que componen un modelo de negocio (marca, producto o servicio y saber hacer) y una asistencia continua, con el fin de desarrollar una actividad comercial por cuenta propia de acuerdo con el sistema que el franquiciador ha experimentado con éxito.
- 📖 **CONTRATO DE FRANQUICIA:** Documento mediante el cual el franquiciador cede al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, el derecho a utilizar una marca, un saber hacer específico y una asistencia comercial o técnica continua. Todo ello para que el franquiciado comercialice una serie de productos o servicios dirigidos a clientes finales
- 📖 **CADENA DE FRANQUICIA:** Conjunto de unidades operativas integradas en una red identificada por una marca comercial única y



bajo las condiciones operacionales y relacionales uniformes establecidas por el franquiciador.

- 📖 **“KNOW-HOW”**: Conjunto de conocimientos prácticos adquiridos por un franquiciador, basados en su experiencia y verificados por él, que después se encargará de transmitir a los franquiciados de su cadena.
- 📖 **FRANQUICIA “CORNER”**: Tipo de franquicia en la que la actividad se desarrolla en un espacio diferenciado dentro de una superficie mayor, por ejemplo unos grandes almacenes.
- 📖 **CENTRAL FRANQUICIADORA**: El franquiciador debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.
- 📖 **ENSEÑA**: La enseña es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.
- 📖 **“MASTER” FRANQUICIA**: modalidad de franquicia por la que el franquiciador otorga a un franquiciado el derecho a explotar una franquicia normalmente en un territorio amplio (un país, por ejemplo) para que él posteriormente firme acuerdos de franquicia con nuevos franquiciados
- 📖 **CÁNON DE ENTRADA**: Se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece.
- 📖 **ROYALTY**: Equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.

B. EL CONTRATO

La franquicia es un sistema de comercialización basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas, que son jurídica y financieramente distintas e independientes. Mediante la firma del contrato base de la franquicia, la empresa franquiciadora cede a la franquiciada el derecho a explotar una marca y otros derechos modulables, a cambio de una serie de contraprestaciones económicas.

El contrato de franquicia va a ser el documento final y clave que regule los derechos y obligaciones de franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. En este documento se plasmará la voluntad de los firmantes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia y en donde existe una cierta limitación de la autonomía de la voluntad por una de las partes (franquiciado) y que supone cierta restricción con respecto al concepto que hemos manejado en este curso de empresario y empresaria.

El contrato regulará las condiciones en que se autoriza al franquiciado el uso de la marca del franquiciador, la transmisión del know how y la asistencia comercial o técnica que, durante toda la vigencia de la relación contractual, deberá prestarse, así como los derechos y obligaciones de franquiciador y franquiciado durante toda la vigencia de la relación. La revisión por parte de un profesional especializado en franquicia, con anterioridad a su firma, es la mejor fórmula para evitar desagradables sorpresas en el futuro.



La Franquicia es un mercado que factura cerca de 26.000 millones de euros y da empleo a algo más de 246.000 personas. ¿Una oportunidad de negocio para lanzarte? ¡Por supuesto! El primer inconveniente es que hay cerca de un millar de enseñanzas.

Si estás pensando emprender a través del sistema de la franquicia, asegúrate que tu contrato te pone a salvo de sorpresas futuras. A continuación, recogemos las principales cláusulas, que son también las que suelen generar más conflictos entre las partes.

Ya se sabe, las palabras se las lleva el viento. Por eso si vas a formar parte de una franquicia y estás a puertas de cerrar el contrato, te indicamos una serie de cláusulas que no pueden faltar.

ANTES DEL CONTRATO

Una vez has elegido la enseña, el franquiciador cerrará contigo ese acuerdo verbal con un precontrato, previo pago del canon de entrada. ¿Y si antes de firmar el contrato te echas atrás? Pues pierdes ese dinero... salvo que hayas incluido en el precontrato una cláusula de contingencias que te asegure la devolución.

LA DURACION

Los contratos suelen durar cinco años. No obstante, si la inversión que vas a realizar es elevada, pide ampliarlo o solicita una prórroga automática (así también evitarás que el franquiciador pueda cobrarte un segundo canon). En definitiva se trata de que la renovación del contrato no esté al arbitrio del franquiciador.

CANON DE ENTRADA

Es una cantidad inicial a cuenta. En este punto, los expertos jurídicos aconsejan que se detallen los conceptos por los que se paga el canon de entrada (formación inicial, asesoramiento...) y su distribución porcentual.

LOS SUMINISTROS

El franquiciador recogerá en el contrato el sistema de compras. Fíjate bien si estás obligado a comprarle en exclusiva, si está justificada esa condición, o si también puedes comprar a otros proveedores para mejorar el precio.

CAUSAS DE RESOLUCION

Fundamental añadir este punto en tu contrato. En él se deberán recoger los supuestos de incumplimientos de contrato. Para evitar problemas futuros, no olvides incluir una cláusula que obligue al franquiciador a darte un tiempo razonable para subsanar el problema. Y asegúrate que las penalizaciones son proporcionales al perjuicio ocasionado.

ZONA DE EXCLUSIVIDAD

Asegúrate que el área de exclusividad que recogerá en el contrato el franquiciador te permitirá desarrollar bien tu actividad (en ocasiones, el franquiciador se queda con una cartera de clientes, una práctica legal, pero que puede comprometer tu desarrollo).

CLAUSULA DE DESEMPEÑO MINIMO

Evita incluirla y si el franquiciador insiste, asegúrate que lo que te exige es realista e incluye tú también supuestos que te eximan de responsabilidad.

La oferta y venta de franquicias está regulada en España por la Ley de comercio minorista 7/1996 de 15 de enero modificada por [Ley 1/2010 de 1 de marzo](#). En particular, es aplicable a los contratos de franquicia el artículo 62. La ley está desarrollada por el [Real Decreto 201/2010 de 26 de febrero sobre los contratos de franquicia](#).

ESTRUCTURA DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.

No podemos hablar de un contrato tipo o general, aunque cualquiera que sea su forma y contenido, éste deberá ajustarse a la legislación nacional y comunitaria antes descrita. No obstante, a continuación presentamos una estructura general en este tipo de documentos:

1. Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador (logotipos, marca, símbolos y demás signos distintivos del negocio).
2. Mención del adecuado registro de los elementos antes citados en el territorio donde se pretenda la expansión de la cadena.
3. Cesión de uso (o en su caso también de transmisión) de estos derechos de propiedad industrial en las condiciones geográficas y temporales preestablecidas.
4. Condiciones financieras para el franquiciado (derecho de entrada y cánones de funcionamiento y publicidad).
5. Obligaciones del franquiciador:
 - Asistencia previa a la apertura del establecimiento.
 - Formación inicial y continuada del franquiciado y de su equipo.

- Entrega de los manuales de Franquicia.
- Responsabilidad de suministro.
- Asistencia técnica y/o comercial al franquiciado a lo largo de la vigencia del contrato.
- Actualización permanente del know-how a las exigencias y tendencias del mercado.

6. Obligaciones del franquiciado:

- ✧ Pagos al franquiciador de la concesión y prestaciones realizadas.
- ✧ Compras exclusivas al franquiciador, central de compras o proveedores recomendados.
- ✧ Voluntad de aplicar y respetar los métodos de gestión propuestos por el franquiciador, así como las normas de establecimiento e instalaciones.
- ✧ Información periódica al franquiciador de la gestión y trayectoria de las ventas.
- ✧ Permitir la supervisión y control del franquiciador, haciendo posible el acceso a los estados contables y facilitando las labores de inventario.
- ✧ No realizar ningún tipo de competencia desleal ni durante la vigencia del Contrato ni, temporalmente tras su rescisión.

7. Asignación de una zona de exclusividad territorial para la explotación de la Franquicia.

8. Plazo de vigencia del contrato y sus condiciones de renovación.

9. Causas de rescisión del contrato y previsión de recuperación por parte del franquiciador de los elementos materiales o inmateriales de su propiedad.

10. Estipulación para la resolución de desacuerdos entre las partes y la jurisdicción competente.

C. TIPOS DE FRANQUICIAS

Una **franquicia** varía mucho según su tipo, debido a que dentro de ellas se esconden un conjunto de prototipos. Esta variación se debe a la clase de contrato que se utilice, al perfil del público al que va dirigido y a la capacidad de inversión que posea cada persona.

Las franquicias son un tipo de relación contractual entre dos personas

jurídicas que mantienen una actividad empresarial, beneficiándose económicamente ambas partes.

Existen diferentes tipos de franquicia:

1. **Franquicia de Producción o Comercial**

Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma. Se trata de franquicias que se obtienen para explotar un punto de venta o un mercado. Es una de las franquicias mejor desarrolladas, debido a que su estandarización en las operaciones permite la obtención de muchas ventajas, como la internacionalización del negocio o la obtención de una marca probada. Ejemplos claros de franquicias de este tipo son Levi's Center, Mango, teléfonos móviles, tiendas de regalos, restaurantes, cafés, agencias de viajes, entre otros.

2. **Franquicia de distribución**

El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores. Podemos hablar, en este caso de la Cadena Intermarché, Vobis Computer, muebles, ropa, etc.

3. **Franquicia de servicio**

Es el tipo de franquicia más dinámico y con más proyección. El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación. Los ejemplos son Bocatta y Pans & Company, Avis y Hertz, Novotel y Holliday Inn.

4. **Franquicia industrial**

Se compone de dos industriales: el franquiciador y el franquiciado. En este tipo, el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto. Los ejemplos más famosos son los de Coca-Cola, Yoplait, Royal Canin, etc.

Franquicia Corner

Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor, como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo podemos citar una franquicia de venta de relojes. Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: En la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciador.

Las franquicias también se dividen de acuerdo a su estructura y su mercado:

- a) **Franquicia individual:** Se le da a una persona con un contrato específico.
- b) **Franquicia Múltiple:** Se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.
- c) **Franquicia Regional:** Se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.
- d) **Franquicia Maestra Internacional:** Se refiere cuando un corporativo traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio.

D. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO:

⇒ VENTAJAS:

Para el franquiciador:

- ♣ **Rápido Crecimiento.** Dado que la inversión será aportada por el franquiciado, la expansión empresarial del franquiciador es menos costosa con una cadena de franquicias que por el sistema de abrir sucursales.



- ♣ Reducción de riesgo comercial y financiero, al ser compartido con los franquiciados.
- ♣ Reducción de la presión monopolística de las grandes multinacionales
- ♣ Aprovecha al máximo la suma de fuerzas de los participantes. Con un mayor volumen de compras para el aprovechamiento de todos los establecimientos, propios y franquiciados, se consiguen mejores condiciones de precio y plazo. Aunque la reducción de costes más típica se produce en abastecimiento, también se producen ahorros (economías de escala) en cuanto a producción, comunicación, etc.
- ♣ Creación de una fuerte imagen de marca, o al menos cierta obligación empresarial de trabajar este aspecto a favor propio y de los franquiciados.

Un ejemplo

Obviamente la franquicia de Mc Donald y la de hamburguesas Pepe .- nombre ficticio- partiendo del mismo principio (vender hamburguesas) no son lo mismo tanto por el origen empresarial de una y otra, como por las exigencias del franquiciador y la puesta a disposición del franquiciado de diversos elementos y de diversa importancia. Debe partirse de que cualquier empresa puede convertirse en franquiciador, lo que no significa que toda empresa debería ser franquiciadora.

Para el franquiciado:

- ♣ “Adquiere” un negocio (mejor dicho una actividad) de éxito probado (eso habrá que estudiarlo) y reduce el riesgo derivado del inicio de una nueva actividad empresarial.
- ♣ Se beneficia de la imagen de marca de la empresa franquiciadora.
- ♣ Obtiene mejores condiciones de compra de las materias primas por la existencia de economías de escala en los precios de compra.
- ♣ Cuenta con una zona de exclusividad territorial.



- ♣ Recibe toda la información del franquiciador para poner en marcha y gestionar el negocio.
- ♣ Dispone de asesoramiento continuo en marketing, producción, etc.
- ♣ Se beneficia del proceso de investigación y desarrollo que el franquiciador tiene que establecer para poder mantener sus productos o servicios en primera fila continuamente.

⇒ INCONVENIENTES:

Para el franquiciador:

- ◇ Se obtienen menores beneficios que con una sucursal.
- ◇ No tiene un control directo y, por lo tanto, será más difícil imponer a un franquiciado determinadas estrategias en comparación con la gran facilidad para hacerlo en un sistema basado en sucursales de una cadena comercial. El franquiciado es un colaborador y no un inferior jerárquico.
- ◇ Si el negocio marcha bien, el franquiciado puede llegar a convertirse en un competidor. Si los resultados de un franquiciado son menores a los previstos, se pueden producir situaciones incómodas que pueden provocar la ruptura del contrato.
- ◇ La gestión diaria corre a cargo del franquiciado, lo que implica un riesgo, pues el éxito de la franquicia está en sus manos.
- ◇ Menor contacto con el mercado. Por ello es imprescindible que el franquiciado tenga al menos un centro piloto.

Para el franquiciado:

- ◇ El derecho de entrada exigido por el franquiciador supone una fuerte inversión inicial.
- ◇ Existe una serie de pagos periódicos durante la vida del negocio que es preciso prever antes de ponerlo en marcha.
- ◇ No fija las grandes políticas de la compañía y debe guardar la disciplina derivada de la uniformidad de la cadena.
- ◇ No es dueño ni del nombre ni de la marca del negocio que explota
- ◇ La limitación temporal del contrato.
- ◇ Si la marca fracasa, el franquiciado se verá arrastrado por la caída.

E. DOCUMENTOS BÁSICOS

Como hemos visto, la franquicia se caracteriza por un método de explotación, que es denominado know-how o saber-hacer que es el elemento que diferencia a la franquicia de otras fórmulas de asociacionismo comercial.

Este saber-hacer lo componen un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, que permiten al franquiciador transmitir al franquiciado la filosofía corporativa de su empresa, base de su éxito empresarial.

Para cualquier empresa, crear unas señas de identidad es la base fundamental de su negocio, ahora bien, para una franquicia es indispensable desarrollar un concepto de negocio de éxito, verificarlo, probarlo en la práctica, describirlo y recogerlo en soportes que nos permitan su transmisión a terceros. Nada de lo mencionado puede quedar en manos de la improvisación.

Este know-how que transmite el franquiciador al franquiciado en forma de manuales operativos debe provenir de la propia experiencia y haber sido verificado por él, así como estar protegido, esto es, debe ser secreto para el resto del ámbito empresarial. Su acceso debe ser difícil, de tal forma que, exceptuando a las personas que pertenezcan a la red, no se conozca, por ello queda recogido en un manual operativo denominado como manual del franquiciado.

Generalmente, en el período de formación inicial, el franquiciador suministrará al franquiciado los siguientes documentos:

- ◆ **Manual de imagen corporativa.** Recoge las normas gráficas que identifican el negocio ante el público
- ◆ **Manual de procedimientos.** Contiene todas las normas y sistemas previamente experimentados por el franquiciador y relativos a la gestión administrativa, comercial, de merchandising y de marketing del negocio.
- ◆ **Manual económico-financiero.** Sirve para que todos los franquiciados puedan conocer la marcha de la franquicia y sus obligaciones financieras.
- ◆ **Manual Jurídico.** Comprende los documentos que informen de los derechos y obligaciones generales a los que están sometidas todas las empresas franquiciadoras y los propios franquiciados, así como todas

las informaciones complementarias que pudiese ser de interés jurídico,
para el tipo de franquicia en cuestión.

23. MARKETING Y COMUNICACIÓN. INTRODUCCION

Lo primero es delimitar muy bien de que vamos a hablar y más cuando se ponen dos importantes disciplinas, muy frecuentemente confundidas juntas y más cuando se vinculan las dos al plan de negocio de una persona emprendedora.

Según el documento elaborado en el seno de la propia DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación, en el año 2002 sobre el reconocimiento profesional en el ámbito de la comunicación, se definió que la misma, la comunicación englobaba las siguientes áreas de trabajo: imagen corporativa, relaciones con los medios de comunicación, comunicación interna, eventos y protocolo, relaciones institucionales y responsabilidad corporativa.

En esta mesa de trabajo se insistió mucho en dejar fuera del “paraguas” de la comunicación al marketing y a la publicidad, no porque en sí no sean acciones comunicativas sino por entender que éstos deben depender más del departamento comercial que del de comunicación.

“Un proyecto comunicativo que pretenda ser eficiente precisa de la complementariedad entre el discurso publicitario y el informativo, al objeto de que ambos transmitan mensajes adicionales y no contrapuestos a la sociedad (...) En cualquier caso conviene no confundir los cometidos de ambas. Una cosa es informar – dar a conocer hechos reales – y otra persuadir- inducir a creer mediante el marketing y la publicidad”.

La razón de inclinarse del lado de uno u otro criterio no es más que la que se desprende de seguir considerando dominante en las empresas el criterio de ventas o, por el contrario, que es preciso atender otros criterios más genéricos e intangibles relacionados con el servicio y con la identidad corporativa como prioritarios, en cuyo caso las ventas aparecerían más como una consecuencia, y el marketing, como un instrumento específico de otro más genérico que sería la comunicación.

Pero esta polémica no deja de ser un síntoma de obsolescencia más en la marcha de las empresas y cada vez más limitado al ámbito académico, porque los propios profesionales entienden que todo el marketing es siempre comunicación, mientras que no toda la comunicación se puede identificar con el marketing”.

No debemos olvidar, de cualquier forma, que siempre debe existir una apuesta por una “comunicación global” en la que todas las áreas, departamentos, escalas, etc. de cualquier organización, empresa, institución... se intercomunicuen haciendo coherentes todos y cada uno de los discursos para que se transmita un único mensaje a la sociedad aunque cada uno de ellos tenga un cometido diferente.

Nuestro concepto de comunicación es sinónimo del término anglosajón Public Relación (o en su versión más ‘popular’ PR). Y a este término me referiré frecuentemente.



Sin embargo, en España un relaciones públicas viene a asemejarse inmediatamente a los relaciones públicas de discotecas, centros de ocio y demás. Y, eso, desde mi personal punto de vista, es un tremendo error ya que la comunicación empresarial no es otra cosa que la “relación con los públicos” por lo que el término anglosajón es posiblemente el que más nos acerca a la realidad práctica de nuestro trabajo.

Así pues el problema se plantea cuando tomamos las partes por el todo o el todo por las partes ya que hay empresas que son expertas en organización de eventos y dicen que hacen comunicación; y si son del mundo del marketing pues también lo son de la comunicación; y si ya hablan de publicidad pues también de paso saben un montón de relaciones públicas.

Y mi definición de marketing es la que lo concibe como una **función técnica que consiste en elegir a quien, qué y cómo vender, planificando las actividades pertinentes, persiguiendo la rentabilidad mediante la satisfacción de las necesidades del consumidor o cliente.**

Dos aspectos distintos pero con una indudable influencia mutua y con un objetivo de poner en el mercado un proyecto empresarial.

Entrando en materia, **el punto de partida del márketing son las necesidades de los clientes de las empresas. Y que como ya sabes no debe confundirse con las ventas o la publicidad ya que estas solo representan la aplicación de sus ideas.**

Las empresas que triunfan con sus productos y servicios, es porque aciertan a satisfacer las necesidades de sus clientes.

El plan de marketing es por tanto uno de los elementos imprescindibles en el plan de negocio de cualquier proyecto o empresa, a sabiendas de que no es una ciencia exacta y que sobre todo en el caso de una idea de negocio nueva, debemos dejarnos llevar por el sentido común con frecuencia.

24. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL MARKETING

La evolución tecnológica ha determinado la evolución de una disciplina como es el márketing y en donde ya se utilizan terminologías como el márketing 2.0 y modelos 3.0. y que implica una transformación del mismo tal y como se entendía tradicionalmente, tanto a la hora de transmitir los mensajes, como a la hora de diseñar y planificar la puesta en marcha de sus acciones.

Mientras que en el modelo de márketing tradicional era la empresa la que identificaba las necesidades del cliente, analizaba el mercado y sobre ello determinaba como vendía, promocionaba y creaba la imagen corporativa, **en el márketing 2.0 los consumidores intervienen directamente en la definición de la estrategia empresarial y en la forma en que la empresa se relaciona con los clientes**, asumiendo el papel de productores y consumidores.

La reputación, la imagen de marca, el mensaje de la empresa, no se construye únicamente por ésta. Se hace de forma colectiva, entre la empresa sus clientes, sus prescriptores, sus detractores, empresas colaboradoras...etc.

Se ha pasado del modelo tradicional de publicidad donde la empresa se anuncia, a otro en el que la empresa puede ser recomendada por los propios clientes a otros clientes potenciales.

Las relaciones de las empresas no son con personas sino con comunidades, y que agrupan a individuos con unos intereses comunes que pueden ser temporales o permanentes –la reciente maternidad, el uso de un tipo de reloj, una afición deportiva a un club, intereses en un tipo de películas...etc. – pero que se comunican entre sí (comparten información y la ponen en común), cooperan entre sí (hacen cosas juntos como compras colectivas, por ejemplo) y refuerzan a la vez que crean esa comunidad (se integran en base a sus intereses comunes).

Un plan de márketing 2.0 ha de integrar el uso de la web y herramientas 2.0, redes sociales, comunidades virtuales y nuevos elementos tecnológicos en la planificación empresarial, en la definición de objetivos y en la visión y misión de la empresa.

Por ello las fases y metodología de elaboración serán muy similares a las utilizadas para la elaboración de un plan de marketing convencional si bien cambiará el alcance de los objetivos, las acciones establecidas y, por lo tanto, el contenido del análisis previo a la realización del plan de marketing.

Por ej. Errores a evitar cuando se hace uso de las redes sociales como un elemento persuasor o de promo de nuestra empresa o producto servicio:

Error nº1: No tener un plan.

Es vital que cualquier negocio que decida promocionarse en las redes sociales tenga un plan de acción establecido. Debes fijar las metas que quieres alcanzar. Debes determinar los objetivos que cada uno de los sitios web debe cumplir. ¿Estás intentando conseguir un 10% más de seguidores cada mes? ¿Con cuánta gente te gustaría interactuar cada semana? Hay tantos aspectos diferentes vinculados a una estrategia de Social Media que necesitas tener un plan si no quieres perderte en su inmensidad.

Error nº2: Pensar que el tamaño de tu audiencia es lo más importante.

Eso es un error. El tamaño no importa; la actividad es lo verdaderamente relevante. Es mejor tener un grupo reducido de seguidores que verdaderamente estén interesados en ti y que estén constantemente interactuando los unos con los otros que tener miles de seguidores complacientes que apenas te hacen caso. Más seguidores y más tráfico no se traducen necesariamente en más dinero, por lo que necesitas que la gente adecuada sea la que se vincule a tu negocio.

Error nº3: No dedicar tiempo a todas tus cuentas.

Cada cuenta de cada red social en tus herramientas de Social Media debe recibir una cantidad adecuada de atención por tu parte. Evita coger más de lo que puedes abarcar. Si solo tienes tiempo para Facebook o Twitter, está bien. Simplemente asegúrate de hacer en esas dos redes todo lo que puedes. No crees una cuenta de Pinterest, Foursquare o Tumblr si no tienes los medios necesarios para mantenerlas activas.

Error nº 4: Hablar de tu negocio en todos y cada uno de tus posts.

Introduce variedad en tus posts, de forma que no estés hablando siempre de tu negocio. Algunas veces tienes que pensar en tu negocio como si fuera una persona de verdad. No seas como esa gente que está hablando todo el rato de lo geniales que son. Cuanto más fuerces cualquier tipo de

información sobre tu audiencia, menos probable es que ellos respondan de la forma que tú quieres.

Error nº5: Errores gramaticales y de ortografía.

Relee y revisa varias veces el material que vayas a postear antes de dar al botón de enviar. No solo parecerás torpe si cometes estos errores, sino que también dañarás tu credibilidad.

Error nº6: No prestar atención a tus estadísticas.

Las estadísticas son muy importantes en las campañas de marketing. Cada vez más redes sociales ofrecen a sus usuarios análisis e informes para que puedan estar al tanto de la cantidad de personas que ven, leen, comparten, cuelgan información y realizan todo tipo de actividades relacionadas con tu cuenta en dicha red social. Esta es una información muy valiosa porque te mantiene informado de a qué posts responden mejor tus seguidores, de manera que puedes colgar más posts de este tipo para tener una mayor repercusión.

Error nº7: Carecer de personalidad online.

Las redes sociales dan a tu negocio la oportunidad de tener una presencia pública fuerte y única. ¡Suéltate el pelo! Sé abierto, profundo, divertido – ejemplifica todas las características que pienses que deben describir a tu negocio.

Error nº8: No conseguir enganchar a tu audiencia.

¡Haz preguntas! ¡Examina tus comentarios! ¡Empieza discusiones! Plataformas como Facebook y Twitter te dan una oportunidad que no te proporciona ningún otro canal de promoción: la oportunidad de interactuar y conectar con tu audiencia de una manera pública y social. Esto no solo fortalece las relaciones entre el negocio y sus consumidores, sino que también proporciona una mayor actividad a tu empresa.

Error nº9: Tomarte los comentarios negativos como algo personal u ofenderte por ello.

Seamos sinceros, Internet está lleno de gente de todas las clases. Y por desgracia no todo el mundo va a ser amable o va a estar de acuerdo con la política o la imagen de tu negocio. Mantente tranquilo y enfréntate a ese tipo de comentarios negativos con elegancia. Recuerda que todo el mundo puede ver lo que publiques en las redes sociales. En estas situaciones, es mejor quedar bien que granjearse una mala imagen ante el resto de tu público.

Error nº10: ¡Darse por vencido!

¡Construir tu estrategia de Social Media te llevará algo de tiempo! No te des por vencido. Mantente activo. Ten paciencia. Tus esfuerzos tendrán su recompensa; simplemente, tendrás que esperar un poco para conseguirlo. Cometer errores supone una parte fundamental de cualquier proceso de aprendizaje. Si descubres que has cometido algunos de estos, no te preocupes. Simplemente, analiza el resultado y saca enseñanzas positivas de esos errores que has cometido. Así que, ¡sal ahí fuera y conquista el mundo del Social Media!

25. PLAN DE MARKETING

25.1 .ANALIZAR EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Un conocimiento completo de los clientes y de sus necesidades es la clave del éxito de cualquier negocio. Los clientes constituyen la razón de ser de nuestra empresa y determinan su éxito o fracaso comprando o no, nuestro producto o servicio. Y lo adquirirán si creen que les ofrece mayores ventajas que los competidores. De ahí que el plan de marketing debe ofrecer una respuesta a dos preguntas:

- ¿cuál es la dimensión del mercado y a qué ritmo crecerá?
- ¿cómo es la competencia actual y futura?

A la hora de ayudar a crear una empresa o bien con la empresa ya constituida, lo que vamos a hacer es orientar al emprendedor sobre como operar en el mercado.

La evolución del término y de su propia concepción hace que actualmente se pueda definir el mercado en el sentido empresarial como el **espacio en donde se encuentran el conjunto de posibles compradores y vendedores de bienes o servicios.**

Esta definición sencilla, contiene los dos elementos o perspectivas por las que se puede entender el mercado. Por un lado como lugar donde se realizan las transacciones o intercambios de bienes o servicios, y por otro como el conjunto de personas físicas o jurídicas que participan de alguna forma en el intercambio de bienes y servicios.

Debemos delimitar el tamaño de nuestro mercado y que posibilidades de crecimiento tiene. Para ello ha de delimitarse el mercado geográfico, el mercado objetivo que nos da los segmentos específicos a los que nos vamos a dirigir. Todo ello sin dejar de lado la situación actual y previsible del mercado y una definición precisa del perfil de nuestro cliente.

Para ello deberemos basarnos en datos o estadísticas fácilmente verificables distinguiendo si se trata de un mercado ya existen o de un mercado nuevo. Si se trata de mercado ya existente los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticos en prensa comercial, webs del

sector, datos de organismos públicos, o de asociaciones empresariales... indicando siempre el origen de los datos utilizados.

Algunas cuestiones importantes y prácticas a la hora de hacer las estimaciones:

- 📖 partir de una base sólida de información utilizando cifras fácilmente verificables
- 📖 Seguir un camino lógico y que quede claro en la utilización de la información
- 📖 Comparar los datos de las diferentes fuentes para evitar incoherencias
- 📖 Ser creativo: si un valor es desconocido, busquemos un sustituto que se relaciones con el dato que nos falta
- 📖 Comprobar si el resultado es coherente y tiene sentido.

En cualquier caso lo ideal es hacer predicciones sobre la expansión del mercado en los 2-3 años siguientes empleando los datos de los cinco anteriores para establecer comparaciones. Sé que esta tarea que exige esfuerzo por parte del emprendedor no siempre está a su alcance pero es importante conocer cómo hacerlo para saber lo que se omite y porque.

Una de las cuestiones vitales en la planificación empresarial se refiere a la cuota de mercado y al volumen de ventas que seremos capaces de alcanzar en los primeros años. Las reflexiones sobre el posicionamiento nos proporcionaran indicios muy útiles del número de clientes que podríamos conseguir en diversos segmentos analizados. Además es aconsejable que tengamos en cuenta si vamos a poder captar a clientes de la competencia y suponiendo que se así, como y a cuantos.

Y ahora que hablamos de competencia, es importante que el emprendedor comprenda que si ofrece su producto o servicio en un mercado, más pronto que tarde, tendrá que enfrentarse a la competencia. De ahí la importancia de analizarla, averiguar quiénes son los principales competidores, que cuota de mercado representa, como operan y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Se trata de saber comparándolos con nuestra idea de negocio de saber más y mejor y definir nuestro negocio desde diferentes perspectivas como son la dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura...

Hay que ser muy trabajador e iniciar acciones tales como:

- ∇ Revisar sus catálogos
- ∇ Revisar sus webs
- ∇ Aproximarse a algunos de sus clientes
- ∇ Y si se puede, adquirir algunos de sus productos
- ∇ Se debería ver que facilidad tiene otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían sus efectos en nuestro proyecto

Con todo ello, con esta información, lo que queremos es determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberán seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

La diferenciación se puede conseguir a través de destacar en diversos aspectos como son:

- ⊗ Horarios de trabajo
- ⊗ Servicio de entrega
- ⊗ Documentación técnica
- ⊗ Servicio de posventa
- ⊗ La calidad
- ⊗ Las prestaciones del producto o servicio

Hemos analizado el mercado y la competencia ahora toca,

25.2. ELEGIR EL MERCADO OBJETIVO

Nuestra idea de producto o servicio no será de igual interés para todos los clientes que hay en el mercado, porque no todos tienen las mismas necesidades. Por tanto, dentro del mercado global, debemos identificar a aquellos clientes a los que podemos llegar con mayor facilidad. Tenemos que elegir nuestro mercado objetivo. Y definir sus características

Con nuestro producto o servicio pretendemos satisfacer una necesidad del cliente de la forma más exacta y eficaz. Puesto que desde la perspectiva económica normalmente no resultaría viable adaptar nuestro producto y su publicidad a cada cliente, debemos aplicar criterios apropiados para agrupar a nuestros clientes potenciales: es lo que se denomina segmentación del cliente.

Un **segmento** es una parte del mercado, con características, necesidades y requisitos similares.

La segmentación de mercados cumple diferentes funciones como son la de favorecer el conocimiento de las posibilidades de la empresa en cada uno de los grupos de consumidores, distribuir diferentes recursos económicos en función de la importancia de los segmentos y posibilitar poner a disposición de aquellos los productos y servicios más adecuados a sus gustos y preferencias.

Una vez que hemos dividido el mercado en segmentos por tipo de clientes, tendremos que considerar en cuales nos vamos a centrar. Para ello tomaremos la decisión en función no solo del tamaño, sino del crecimiento, el potencial para diferenciarnos de los de la competencia.

Todo ello nos ayudará a posicionar nuestro producto o servicio. Y es que formular una adecuada propuesta de venta y ponerla en la mente de nuestros clientes es una área fundamental del marketing, y es lo que he llamado posicionamiento. Es el factor más importante para el éxito comercial. Y ojo, un posicionamiento convincente no sale del azar sino que exigirá un enorme esfuerzo y atención del emprendedor:

- ◀ Conociendo e identificando las necesidades o problemas más significativos del cliente
- ◀ Diseñando propuestas interesantes
- ◀ Definiendo las características del producto y diferenciarlas de la competencia
- ◀ Asegurarse la satisfacción de los clientes una vez efectuada la venta

Recuerde que en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho no transmite la queja a la organización y se convierte en un desertor sino que también es un promotor o prescriptor negativo de la empresa

Algunas fuentes de información para la investigación comercial son:

- 🔔 Observación directa
- 🔔 Estadísticas/Estudios oficiales generales o sectoriales (INE, Ministerios, etc.)
- 🔔 Asociaciones sectoriales (informes, publicaciones)
- 🔔 Bancos de datos
- 🔔 Páginas amarillas
- 🔔 Registro Mercantil
- 🔔 Internet
- 🔔 Memorias, catálogos, publicidad de empresas competidoras – Registros y Anuarios de empresas
- 🔔 Prensa: general, económica, especializada, emprendedores
- 🔔 Libros y manuales

- 🔔 Entrevistas con potenciales clientes, profesionales, proveedores del sector
- 🔔 Otras técnicas de investigación (Encuestas y Estudios)
- 🔔 Reuniones de grupo y entrevistas en profundidad en donde se suelen emplear formularios poco estructurados, con preguntas abiertas y entrevistas de larga duración , y en donde lo que se busca es obtener ideas y una mejor comprensión del mercado.
- 🔔 Entrevistas personales o bien por correo o teléfono en donde se persiguen cuantificar las respuestas en base a cuestionarios con preguntas cerradas, que permitan luego una fácil tabulación y estadística.

Una vez que se tiene la información adecuada de la situación, el emprendedor debería comenzar la investigación preliminar, teniendo un pequeño contacto con el mercado

Se trata en definitiva en corroborar o desechar las hipótesis generadas en torno al plan de negocio, dotándole de un contenido real.

La forma más sencilla para que lleven a cabo esa actuación de validación o invalidación de nuestras hipótesis es la técnica de entrevistas personales a consumidores, competidores (con la dificultad que esto tiene), distribuidores, y en definitiva a cualesquiera que pueda dotar de realidad y desde la perspectiva del mercado en el que queremos actuar.

25.3. DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE MERCADO.

Una estrategia describe cómo conseguir un objetivo. Y en este punto de marketing sus estrategias van a definir las medias que deberemos emplear para alcanzar las metas que nos hemos fijado y que tendrán como resultado las ventas previstas. En términos generales estas medidas se pueden agrupar en lo que se conoce como las 4 Ps. Una estrategia de marketing para lograr un lugar importante en el mercado debe basarse en las cuatros P: producto, precio, promoción y posición

- **Producto:** ha de satisfacer las necesidades del consumidor
- **Precio:** lo que se ofrece a cambio del producto
- **Promoción:** la forma de dar a conocer el producto
- **Posición o distribución:** la forma en que el producto llega al consumidor

La idea inicial de negocio nos aporta un conocimiento general de las características que debe cumplir nuestro producto o servicio. Ahora, una vez analizadas las necesidades de los segmentos de clientes, es el

momento de considerar si nuestro producto o servicio las satisface realmente y hasta qué punto es conveniente alguna adaptación.

El precio, con el posicionamiento hemos decidido cómo vamos a diferenciar nuestro producto o servicio de los de la competencia y ello incluye la fijación de precios. El precio que podemos pedir es el que el cliente esté dispuesto a pagar, lo cual contradice la creencia general de que el precio está determinado directamente por los costes. Estos son un factor importante, pero la relación coste/precio solo adquiere relevancia cuando el precio no cubre los costes y por definición esto significa que el negocio carece de interés.

El precio dependerá totalmente de cómo valore el cliente la unidad de producto y servicio. La estrategia de precios puede ser de dos tipos:

- ✧ Estrategia de precios altos
- ✧ Estrategia de precios bajos

La primera normalmente se posiciona el nuevo producto como mejor y en general permite márgenes más altos. En cambio la de precios bajos tiende a exigir fuertes inversiones iniciales para ser más competitivo y la competencia es fuerte por lo que por ahí también se puede diferenciar el proyecto.

Respecto a la posición o distribución únicamente señalar que es importante decir si el proyecto se encargara el mismo de la distribución o si se va a contar a otra empresa especializada. En definitiva se trata de responder a ¿por qué vía vamos a introducir el producto o servicio? Se trata de determinar el canal de distribución y la vía de acceso al cliente lo que en algunos proyectos es estratégico (pensemos en plataformas de venta en internet, franquicias etc....)

25.4. LA PROMOCIÓN

Nuestros clientes potenciales deben conocer la existencia de nuestro producto o servicio antes de que este pueda atraer su interés. Hay que recurrir a los diversos medios que podamos acceder para llamar la atención, informar, persuadir y construir una confianza en el producto. Necesitamos convencer a los clientes de que nuestro producto o servicio satisface sus necesidades mejor que los de la competencia.

Nos encontramos con diferentes estrategias y herramientas, algunas a largo plazo o más generalistas y otras más específicas y de carácter más

inmediato. En cualquier caso dada la situación de crisis en España, aquí es importante un ejercicio de imaginación e innovación sobre todo cuando contamos con pocos recursos.

Entre ellas señalar el aumento de la reputación, gestión de la calidad, publicidad, telemarketing, merchandising nuevas tecnologías, imagen corporativa y marca, promoción de ventas, relaciones públicas y comunicación persuasiva. Vamos a tratar especialmente las ocho primeras, reservando las dos últimas para el capítulo sobre comunicación para emprendedores.

1. Aumento o generación de la reputación

La reputación o prestigio y credibilidad de un emprendedor y empresario es uno de sus principales valores. Tener una buena reputación es un activo que permite que los consumidores o usuarios tengan confianza en la empresa y /o en los productos y servicios.

La generación de una buena reputación es una tarea que lleva su tiempo y no se puede plantear como una estrategia a corto plazo. En este sentido como asesores del proyecto poco pueden hacer. Gestión de la calidad

Ofrecer un buen servicio o producto, es posiblemente el instrumento de marketing más directo, menos costoso y posiblemente el más eficiente. Un servicio mal prestado suele llegar a más personas que un servicio bien prestado.

En consecuencia la gestión de la calidad de nuestra empresa no solo se puede convertir en un elemento de creación de reputación sino también de supervivencia de la empresa como veíamos en el ejemplo anterior... Mejorar continuamente y permanentemente el servicio y producto que ofertamos es la base de la calidad de nuestra empresa, y en definitiva de la generación de la imagen subjetiva de nuestro proyecto por parte de los destinatarios finales, nuestros clientes.

Por eso los primeros momentos de toma de contacto como pueden ser la recepción en la empresa de clientes o visitas, y las llamadas telefónicas recibidas y emitidas son momentos en los que se ha de poner de manifiesto la calidad de nuestra empresa independientemente que el emprendedor no tenga mucho dinero para invertir en el proyecto.

2. Publicidad.

La publicidad algunas personas consideran que es uno de los medios más importantes para conseguir clientes. Personalmente creo que hay que relativizar y trasladar a los emprendedores que se atiendan que hay muchas formas de publicidad y de herramientas de comunicación (como estamos viendo) que sirven para promocionarnos y conseguir clientes. En ocasiones identificamos solo los canales más reconocibles (y más caros lejos de cualquier emprendedor con un proyecto de inversión sencillo).

La publicidad se caracteriza por dirigirse de manera masiva y con carácter impersonal en la medida en que el destinatario final no está totalmente identificado, aunque ha de tratarse de determinar un público objetivo o colectivo al que se dirige.

El mensaje que se quiera transmitir, al no existir una bilateralidad o recepción de respuesta inmediata por el consumidor, ha de ser sencillo y comprensible, breve y fácilmente recordable para el destinatario. Evidentemente los soportes publicitarios y el medio elegido condicionarán no solo su mensaje, sino el grafismo, el texto y la duración del mismo.

En cualquier caso, para determinar que pretende el emprendedor a la hora de plantearse una estrategia publicitaria y su posterior plasmación en una campaña, debemos de preguntarle qué es lo que quiere. Tenemos que tener claro que además de vender más y mejor, puede el emprendedor desear que su marca o empresa sea conocida o buscar un efecto de recuerdo en el mercado y en los consumidores.

También debe elegir los mejores canales o medios para hacer llegar el mensaje al público seleccionado, de forma eficaz siempre y como suele pasar con la mayoría de proyectos de emprendedores, al menor coste de tiempo, esfuerzo y dinero.

En el plan de comunicación, que se integra en el plan de márketing de la empresa, se puede distinguir diferentes medios de acercar la imagen de la empresa, el producto o servicio, al consumidor. Y que debemos conocer a los efectos de desecharlos y utilizar vías más económicas con proyectos de baja inversión.

Los medios de publicidad son los canales de distribución de los mensajes publicitarios y suponen una contraprestación económica importante, mayor cuanto mayor puede ser el impacto en el mercado, y cuanto mayor y mejor es el soporte (donde se coloca, en que medio escrito, cadena de radio o televisión (El País, El Mundo, ABC, Expansión, Cinco Días...- TVE, Antena 3, Telecinco, La Sexta, Cuatro....- Onda Cero, La Ser, M80...-) y el espacio

(la parte del soporte o unidad en donde se va a ubicar. Tiempo en televisión, espacio en prensa...). Todos estos medios tienen sus ventajas e inconvenientes (el coste es el más habitual), y en la medida de lo posible debemos ponderar que beneficios tendremos utilizándolos y su duración en el tiempo. Obviamente para un proyecto de baja inversión, la respuesta es desecharlos.

Junto a los medios publicitarios de prensa, revistas, radio y televisión, (y cine) se puede analizar los medios publicitarios que se encuentran en la calle o en lugares públicos, por ejemplo, vallas publicitarias, carteles luminosos, publicidad en marquesinas, mobiliario urbano o medios de transporte. También suelen tener un coste no asumible por la generalidad de emprendedores.

Como es de suponer, estos medios que suelen tener un impacto amplio, suponen una inversión alta y por ello muchas veces tenemos que recurrir a otros sistemas o canales más imaginativos como pueden ser el aprovechamiento de nuestro local comercial como soporte de una campaña publicitaria no solo de su exterior (a través de cartel o Escaparate) sino en su interior (a través de un exhibidor, cartel, megafonía y audiovisuales). Recuérdele al emprendedor todas las vías y la necesidad de ser imaginativo en esta faceta.

No olvidemos el impacto de nuevas tecnologías, redes sociales y el impacto y revistas o prensa locales, o Internet como espacio de promoción y comunicación. En estos casos, siendo más económicos hay que ver su utilidad para el proyecto concreto que vosotros como técnicos asesoréis.

Frente a los medios señalados, se encuentran finalmente medios de impacto más reducido, y controlado, seleccionando destinatarios finales y con menos coste como pueden ser la publicidad por correo o mailing. Este sistema debe de estimular a la demanda y no “llenar de mensaje” al destinatario sino crearle el deseo de información sobre lo que comercializamos. Telemarketing

La promoción, basada en el telemarketing consiste en la utilización del teléfono, de modo sistemático y organizado, como parte de una estrategia global de marketing, llevada a cabo por profesionales adecuadamente formados. Además de las ventajas como canal de comunicación, el telemarketing puede convertirse además en una fuente de ingresos para la empresa, gracias a las líneas telefónicas 900.

En cualquier caso tenemos que tener en cuenta que existen determinados productos o servicios en donde esta acción no es muy aceptada y genera desconfianza.

3. Merchandising

El objetivo de las técnicas de Merchandising es el aprovechamiento máximo del punto de venta, haciendo que el comprador se sienta a gusto, por la comodidad, el ambiente, la decoración, el servicio... Incluye los siguientes elementos:

- ⇒ Disposición de los productos en el escaparate (escaparatismo) y en el establecimiento, diseño del espacio.
- ⇒ Animación del ambiente (música ambiental, cuñas publicitarias, luz, decoración, olores) y del tráfico de personas.
- ⇒ Carteles promocionales y publicitarios en el punto de venta.
- ⇒ Gestión de lineales (superficie destinada a la exposición de los productos) y góndolas (estanterías para colocar los productos).
- ⇒ Formación de vendedores.
- ⇒ Degustación y demostraciones, zonas de oportunidades y saldos.
- ⇒ Regalos promocionales.

4. Imagen corporativa, marca y elementos escritos

La imagen corporativa resumen todos los aspectos tangibles e intangibles de nuestra empresa y de nuestros productos y servicios. Se expresa habitualmente en imágenes y denominaciones que se agrupan bajo la denominación de marca y logotipo.

La imagen conocida y favorable es un aspecto competitivo que nos dota de valor frente a la competencia. Da valor añadido a nuestro servicio o producto.

Todo elemento gráfico y escrito de nuestra empresa, incluyendo los soportes de nuestros productos y servicios, son una herramienta de marketing ya que pueden hacer referencia a nuestro negocio, producto o servicio.

Las tarjetas de visitas, folletos, dípticos, papel de la empresa, son medios escritos que realzan y crean imagen corporativa.

Los medios escritos han de adaptarse a las necesidades y objetivos de la empresa, pero en cualquier caso son recomendables las siguientes pautas:

- ✓ Han de incluir los datos de nuestra empresa, no solo quienes somos, sino lo que hacemos y donde y como nos localizarán.
- ✓ Han de tener un material de buena calidad (en este punto las calidades son muy variadas en cuanto al papel).
- ✓ No han de contener en exceso mucha imagen que anule el mensaje base que queremos transmitir.
- ✓ Pueden incluir referencias en otros idiomas si la finalidad de la empresa es transmitir una vocación de internacionalización.
- ✓ Se pueden plantear acciones conjuntas de promoción como la inclusión de calendarios promocionales, teléfonos de tele asistencia.
- ✓ En cualquier caso habrá que tener en cuenta, analizar y validar en su caso, la clase de empresa que se pretende crear y la imagen que el emprendedor quiere transmitir.

5. Promoción de ventas a través de regalos o felicitaciones

Un regalo u obsequio de empresa es el que se hace a un cliente, a un proveedor o, en general, a alguien relacionado con la empresa, como elemento para realzar la imagen de la empresa, para que permanezca y se consolide, todo ello como expresión de agradecimiento o de dar a conocer la empresa.

Genera interés y en este sentido suponen un refuerzo de la marca. En este punto incluyo también un elemento tan habitual como la felicitación navideña o de cumpleaños de clientes o destinatarios potenciales de los productos o servicios que genera el usuario que atendemos. Es una oportunidad extraordinaria que deben saber aprovechar para poner en valor su empresa y lograr una visibilidad adecuada. Y más aún al amparo de las nuevas tecnologías y uso de correo electrónico (con la prevención de protección de datos que veremos en su momento).

6. Nuevas tecnologías

Internet y las tecnologías asociadas especialmente las redes sociales, han supuesto una revolución en la comunicación y tienen y tienen una repercusión importantísima para el márketing empresarial. Piense en el posicionamiento tan extraordinario que supone el poder acceder a bajo coste a cientos de millones de personas a través de nuestro ordenador. De hecho se está convirtiendo en una disciplina independiente bajo denominaciones márketing on line, márketing digital o similares.

Partiendo de la base más primaria para un proyecto emprendedor, como es su web de empresa. Lo primero que debemos descubrir como asesores del proyecto es la finalidad que persigue el emprendedor.

Por un lado la página web de una empresa es una buena tarjeta de presentación de empresa y una de nuestras principales herramientas de márketing. Hay que insistir al emprendedor en dos elementos importantes y que a veces se descuida:

- Atención a los contenidos. Vosotros podréis guiar y ayudar, pero al final el contenido de una web siempre va a recaer en el emprendedor titular de la empresa que refleja. Nadie como él va a ser capaz de plasmar la idea original en este soporte. Otra cuestión es que como veíamos en el punto anterior 6, requiera ayuda con la utilización del lenguaje escrito.
- Entender la web como elemento de captación de clientes o como sistema para ingresar dinero bien a través de patrocinios, bien incorporando un sistema de venta a través de plataformas de comercio electrónico.

Una vez que el emprendedor tiene clara la estructura y lo que quiere de diseño para su web, desearemos que la visiten el mayor número de navegantes. Nos plantearemos como promocionarla y posicionarla en el mercado. En este sentido existen diferentes alternativas para promocionarla como pueden ser posicionarla en buscadores para que cuando se marque un criterio de búsqueda con nuestra empresa o similar aparezca. También a través de diferentes directorios especializados y actualmente con las redes sociales diversas existentes también se pueden ampliar horizontes. Otra cuestión es saberlas utilizar y para que se utilizar y con qué mensajes.

7. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son un esfuerzo intencionado, planificado y sostenido, para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre una organización, empresa o negocio y sus clientes.

La estrategia de fomento de las relaciones públicas se dirige a crear visibilidad, transmitir una buena imagen de la empresa, no solo generarla sino comunicarla a los demás. El concepto de relaciones públicas abarca muchas actividades diferentes que analizaremos en la unidad correspondiente.

8. Comunicación Persuasiva

La comunicación persuasiva en actos y comunicaciones orales es uno de los aspectos que hay que tener en cuenta. Hay que partir del principio que el emprendedor comprenda que es, frente a una determinada audiencia, la imagen de su empresa o proyecto y en consecuencia la imagen que proyecte será clave para la percepción de la empresa, producto o servicio.

26. LAS SUBVENCIONES Y AYUDAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los emprendedores tienen a su alcance multitud de recursos económicos proporcionados por diferentes entidades. Solo tienen que saber a dónde acudir para obtener financiación. Sin embargo lo primero que ha de señalarse es que en esta parte dedicada a las subvenciones para la creación de empresas, no pretendemos enumerar las ayudas y subvenciones existentes en España o Comunidades Autónomas. La variación de plazos, exigencias y nuevas líneas de ayudas y subvenciones hacen que cualquier intento en esta materia resulte más perjudicial que beneficioso. Todo ello sin obviar dos vías muy habituales en los emprendedores como es la de capitalización del desempleo y la ayuda de promoción de empleo autónomo que veremos en detalle.

26.1. CONCEPTO

Aunque el concepto de subvención y ayuda desde un punto de vista técnico es diferente (la primera, subvención hace referencia a prestaciones en especie para el sostenimiento de la empresa, y la segunda, ayuda es más genérica ya que comprende dichas prestaciones y cualesquiera otra intervención que alivie las cargas que pesan en la empresa) utilizare indistintamente ambos conceptos que en el lenguaje coloquial y practico viene a ser el mismo.

26.2. CLASES

Se puede clasificar las ayudas en función de la autoridad competente para concederlas y en función de la forma que adopte la ayuda.

A. DESDE EL PRIMER PUNTO DE VISTA, AUTORIDAD CONCEDENTE, existen ayudas comunitarias provenientes de la Unión Europea, ayudas estatales de la Administración Central, ayudas de las Comunidades Autónomas, y finalmente ayudas locales provenientes de las Corporaciones locales donde se localice el proyecto empresarial.

B. EN CUANTO A LA FORMA DE LA AYUDA, puede ser dineraria y no dineraria.

Las Subvenciones dinerarias representan un reembolso de fondos por parte de un ente público a favor de las empresas, para fomentar una actividad empresarial por su interés tanto económico como social.

Pueden ser subvenciones a la explotación, que se conceden para hacer frente a las necesidades de circulante de la empresa, a fin de compensar resultados negativos.

También pueden ser subvenciones de capital, dirigidas a financiar actividades o proyectos viables que permitan el establecimiento de la estructura básica de la empresa.

Las Subvenciones no dinerarias, suponen la prestación de servicios o cesión de bienes de forma gratuita por parte del ente concedente. Pueden ser:

- ⇒ Directas (en las que la empresa recibe una cantidad de dinero como compensación a la ejecución de un proyecto viable),
- ⇒ Financieras (en las que la empresa recibe dinero destinado a reducir el tipo de interés de las operaciones financieras firmadas con entidades bancarias),
- ⇒ Préstamos a bajo interés (recibiendo fuente de financiación ajena en condiciones más favorables),
- ⇒ Garantías concedidas en operaciones de crédito (avales),
- ⇒ Exoneración o reducción de impuestos y tributos,
- ⇒ Bonificaciones a las cuotas de seguridad social, etc.



26.3. ASPECTOS GENERALES ANTES DE SOLICITAR LA SUBVENCIÓN

Antes de solicitar cualquier tipo de ayuda, es necesario tener presente diversos aspectos:

- No realizar actividad o inversión en espera de una recepción segura de la ayuda. Puede que la obtenga, pero puede que no.
- Establecer una estrategia realista en cuanto al establecimiento y cuantificación de los umbrales de subvención
- Leer muy bien la orden que regula la subvención
- Atenerse a los requisitos formales que se establezca en cada orden de subvención
- Tener presente la justificación de la inversión y pagos
- Mucha atención al plazo de presentación de solicitudes
- Seguimiento de la documentación presentada.

27. PAGO ÚNICO DEL DESEMPLEO

El abono de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único, es una “modalidad de acceso a la financiación” peculiar en la medida en que permite acceder al desempleo que resta por cobrar al desempleado, siempre y cuando concurren unos determinados requisitos personales y se le dé un destino predeterminado a la cantidad que corresponda.

27.1. SUPUESTOS

Según la actividad que prevea el emprendedor que asesoréis y que vaya a realizar puedes solicitar alguna de las siguientes modalidades:

A. COMO TRABAJADOR AUTÓNOMO TIENE LAS SIGUIENTES OPCIONES:

1ª Opción: Puede obtener en un solo pago la cantidad que justifique como inversión necesaria para iniciar la actividad, con el límite máximo del 60% del importe total pendiente de percibir, elevándose al 100% para hombres menores de 30 años y mujeres menores de 35, en la fecha de la solicitud.

Los trabajadores que acrediten estar afectados por un grado de discapacidad igual o superior al 33%, podrán percibir el valor actual del importe de la prestación contributiva.

Si no obtienes el total de la cuantía de su prestación en un solo pago, puedes solicitar simultáneamente el abono del importe restante para financiar el coste de las cuotas mensuales de Seguridad Social (S.S.) durante el desarrollo de tu actividad.

2ª Opción: Pueden solicitar y obtener exclusivamente la cantidad que justifiques como inversión.

3ª Opción: Pueden los emprendedores solicitar y obtener exclusivamente el importe total de la prestación pendiente de percibir para la subvención de cuotas mensuales a la S. S.

B. COMO SOCIO TRABAJADOR O DE TRABAJO DE CARÁCTER ESTABLE EN UNA COOPERATIVA EXISTENTE O DE NUEVA CREACIÓN TIENEN TRES OPCIONES:

1ª Opción: Solicitar y obtener en un solo pago la cantidad que tengan que desembolsar como aportación obligatoria y en su caso, voluntaria y cuota de ingreso para adquirir la condición de cooperativista, sin que se puedan financiar desembolsos futuros o pagos aplazados.

2ª Opción: Solicitar y obtener exclusivamente la cantidad que justifique como aportación obligatoria y en su caso voluntaria y cuota de ingreso a la cooperativa.

3ª Opción: Solicitar y obtener exclusivamente el importe total de la prestación pendiente de percibir para la subvención de cuotas mensuales de la S. S.

C. COMO SOCIO TRABAJADOR O DE TRABAJO DE CARÁCTER ESTABLE EN UNA SOCIEDAD LABORAL ANÓNIMA O LABORAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EXISTENTE O DE NUEVA CREACIÓN TAMBIÉN TIENE TRES OPCIONES:

1ª Opción: Solicitar y obtener en un solo pago la cantidad que tenga que desembolsar para adquirir la condición de socio en concepto de acciones o participaciones del capital social de la empresa, sin que se puedan financiar ampliaciones de capital, desembolsos futuros o pagos aplazados.

2ª Opción: Solicitar y obtener exclusivamente la cantidad que justifique como desembolso para adquirir la condición de socio en concepto de acciones o participaciones del capital social de la empresa.

3ª Opción: Solicitar y obtener exclusivamente el importe total de la prestación pendiente de percibir para la subvención de cuotas mensuales de la S. S.

D. COMO SOCIO TRABAJADOR, MENOR DE TREINTA AÑOS, EN UNA ENTIDAD MERCANTIL DE CARÁCTER INDEFINIDO DE NUEVA CONSTITUCIÓN O CONSTITUIDA EN UN PLAZO MÁXIMO DE 12 MESES ANTERIORES A LA APORTACIÓN:

En este caso el emprendedor que asesoráis puede obtener el 100% de la aportación al capital social, siempre que desarrolles una actividad profesional o laboral de carácter indefinido e independientemente del Régimen de la Seguridad Social en el que estés encuadrado, cuando se cumpla lo siguiente:

✧ Que la actividad se mantenga un mínimo de 18 meses, en el caso de

realizar una actividad por cuenta ajena.






✧ Que no exista vínculo contractual previo con dichas sociedades, ni haya sido trabajador autónomo económicamente dependiente que haya suscrito con un cliente un contrato registrado en el Servicio Público de Empleo Estatal.

Los menores de 30 años puedan destinar la prestación que se capitaliza a sufragar los gastos de constitución y puesta en funcionamiento de entidades, así como al pago de las tasas y el precio de los servicios específicos de asesoramiento, formación e información relacionados con la actividad.



27.2. REQUISITOS

Para acceder a esta modalidad de pago del paro, es preciso cumplir una serie de requisitos:

-  Ser beneficiario o beneficiaria de una prestación contributiva por desempleo y tener pendiente de recibir, a fecha de solicitud al menos, tres mensualidades.
-  No haber hecho uso de este derecho, en cualquiera de sus modalidades, en los cuatro años inmediatamente anteriores.
-  Acreditar la incorporación como socio trabajador a una cooperativa de trabajo asociado o sociedad laboral o mercantil, de nueva creación o en funcionamiento, de forma estable.
-  Acreditar la realización de una actividad como trabajador autónomo.
-  En caso de haber impugnado ante la jurisdicción social el cese de la

relación laboral origen de la prestación por desempleo cuya capitalización se pretende, la solicitud de pago único deberá ser posterior a la resolución del procedimiento correspondiente.

28. PROMOCIÓN DE EMPLEO AUTÓNOMO

28.1. CONCEPTO

Se trata de un programa de ámbito nacional regulado por la Orden TAS/1622/2007 de 5 de junio y dirigido a personas desempleadas. Está gestionado por las Comunidades Autónomas, generalmente a través de sus Consejerías de Empleo y por el Servicio Público de Empleo Estatal en aquellas CC.AA. que no hayan asumido competencias en la materia y en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. Está cofinanciado por el Fondo Social Europeo. Ofrece unos atractivos incentivos al autoempleo: subvención a fondo perdido por primer establecimiento, subvención financiera, subvención para asistencia técnica y subvención a la formación.

En varias Comunidades Autónomas ha habido **dificultades en los últimos 2 años para cobrar estas ayudas**, tanto en lo que refiere a los plazos de pago una vez concedidas como a las respuestas a las solicitudes presentadas.

28.2. TIPOS DE AYUDAS

Este programa de apoyo al autoempleo contempla **cuatro tipos de ayudas**:

1. Subvención por el establecimiento como trabajador autónomo o por cuenta propia hasta un máximo 10.000 €, cuantía a determinar por cada Comunidad Autónoma para los siguientes colectivos:

- Desempleados en general.
- Jóvenes desempleados de 30 o menos años.
- Mujeres desempleadas.
- Desempleados con discapacidad.
- Mujeres desempleadas con discapacidad.
- En el supuesto de mujeres víctimas de violencia de género, las cantidades anteriores se incrementarán en un 10 %.

La concesión de esta ayuda suele estar condicionada con carácter general a que el beneficiario realice una inversión en inmovilizado o activos de al menos 5.000 euros, sin incluir impuestos cuando sean susceptibles de recuperación o compensación, en el periodo comprendido entre los tres meses anteriores al inicio de la actividad y los seis meses posteriores a dicho inicio.

2. Subvención financiera

Esta subvención será equivalente a la reducción de hasta 4 puntos del interés fijado por la entidad de crédito pública o privada que conceda el préstamo. El límite de la subvención, hasta un máximo de 10.000 euros, se determinará por el Servicio Público de Empleo competente, graduándose en función de la dificultad para el acceso al mercado de trabajo del solicitante.

El préstamo deberá destinarse, al menos en un 75 %, a financiar inversiones en inmovilizado fijo, pudiéndose destinar hasta un 25 % a financiar el activo circulante. En todo caso, el beneficiario deberá realizar una inversión en inmovilizado fijo por cuantía no inferior a 5.000 euros.

3. Subvención para asistencia técnica

El objeto de esta subvención es la financiación parcial de la contratación, durante la puesta en marcha de la empresa, de los servicios externos necesarios para mejorar el desarrollo de la actividad empresarial, así como para la realización de estudios de viabilidad, organización, comercialización, diagnosis u otros de naturaleza análoga.

La cuantía de esta subvención será del **75 % del coste de los servicios prestados**, con un tope de 2.000 euros.

4. Subvención para formación

El objeto de la misma es financiación parcial de cursos relacionados con la dirección y gestión empresarial y nuevas tecnologías de la información y la comunicación a fin de cubrir necesidades de formación del autónomo.

La cuantía de esta subvención será del 75% del coste de los cursos recibidos, con un tope de 3.000 euros.

29. LÍNEA ICO EMPRENDEDORES

29.1. EL ICO

El Instituto de Crédito Oficial es un banco público con forma jurídica de entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad a través de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa.



29.2. LINEA ICO PARA EMPRENDORES Y PYMES

Es una línea orientada a autónomos y empresas que realicen inversiones productivas en el territorio nacional y/o necesiten cubrir sus necesidades de liquidez. Sus condiciones generales son las siguientes:

👉 **Importe de la operación:** hasta un máximo de 10 millones de euros por cliente, en una o varias operaciones.

👉 **Conceptos financiables:** los préstamos podrán destinarse a financiar:

+ Liquidez: las necesidades de circulante, tales como gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, compra de mercancía, etc.

+ Inversiones productivas dentro del territorio nacional:

⇒ Activos fijos productivos nuevos o de segunda mano

⇒ Vehículos turismos, cuyo importe no supere los 30.000 euros más IVA.



CEU

Instituto Superior de
Estudios Profesionales



MINISDEF - DIGEREM
SDG RECLUTAMIENTO



⇒ Los vehículos industriales
podrán financiarse en un
100%

⇒ Adquisición de empresas

⇒ Impuesto sobre el Valor
Añadido (IVA) o Impuesto
General Indirecto Canario
(IGIC)

+Gastos de circulante con el límite del 50% de la financiación
obtenida para esta modalidad de inversión.

👉 **Modalidad:** Préstamo/leasing para inversión y préstamo para liquidez.

👉 **Tipo de interés:** el cliente puede elegir entre tipo de interés fijo o
variable.

👉 **Amortización y carencia:** 1, 2 y 3 años con la posibilidad de 1 año de
carencia si se financia 100%

30. ENISA

30.1. ENISA

ENISA es una empresa pública –dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa– que, desde 1982, participa activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores.

30.2. ENISA EMPRENDEDORES

Línea dirigida a apoyar financieramente a pymes de reciente constitución, promovidas por emprendedores sin límite de edad, para que acometan las inversiones necesarias y lleven a cabo su proyecto. Básicamente sus condiciones son:

- ⊗ Ser pyme con forma societaria constituida, como máximo, en los 24 meses anteriores a la solicitud.
- ⊗ Actividad principal y domicilio social en el territorio nacional.
- ⊗ Modelo de negocio innovador/novedoso.
- ⊗ No estar enmarcado en el sector inmobiliario o financiero.
- ⊗ Cofinanciación de las necesidades financieras asociadas al proyecto empresarial.
- ⊗ Aportaciones de capital por parte de los socios por un importe, como mínimo, igual a la cuantía del préstamo solicitado a ENISA.

Y a los efectos de los emprendedores se trata de un Préstamo participativo sin garantías con un importe mínimo de 25.000 € y máximo de 300.000 € .

30.3. ENISA JOVENES EMPRENDEDORES

Línea dirigida a dotar de los recursos financieros necesarios a pymes de reciente constitución, creadas por jóvenes, para que puedan acometer las inversiones que precisa su proyecto empresarial en la fase inicial. Sus condiciones son similares a las anteriores con el matiz de que la edad máxima de quienes ostenten la mayoría del capital no sea superior a 40 años.

En cuanto a las condiciones señalar que igualmente es un préstamo participativo con un importe mínimo de 25.000 € y máximo de 75.000 € .

Eso sí Se señala que es preciso aportaciones mínimas de socios vía capital:

- 15% para préstamos de hasta 35.000€
- 20% para préstamos entre 35.000€ y 65.000€
- 30% para préstamos entre 65.000€ y 75.000€

31. MEDIDAS DE INTERÉS PREVISTAS EN LA “LEY DE EMPRENDEDORES”

La normativa más esperada por el colectivo de autónomos y pequeños empresarios, la Ley de Emprendedores, ha superado con éxito, por fin, el último trámite parlamentario antes de ser publicada en el BOE, gestión que sucederá de forma casi inmediata. De ésta forma, y con casi dos años de retraso, **la Ley de Apoyo al Emprendedor y su Internacionalización ha visto la luz** tras una intensa jornada en el Congreso en la que las formaciones de la oposición, a excepción de CIU, han reclamado que la ley “**se ha quedado corta**” respecto a las expectativas creadas en torno a ella y las medidas que debería haber incluido.

Una ley que completa la apuesta del Ejecutivo por **pymes, autónomos y emprendedores como motor de crecimiento económico y de creación de empleo**, que comenzó el pasado mes de Febrero con la aprobación de un Real Decreto de Medidas de Apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo y que terminó de desarrollarse con la aprobación de la misma Ley en el mes de Julio.



Ahora, la **Ley de Emprendedores** pretende **regular de forma integral** el ámbito del emprendimiento y la pequeña empresa de nuestro país, con lo que parecía un ambicioso proyecto que debía abarcar desde el impulso al emprendimiento y creación de empresas y empleo, hasta su consolidación, desarrollo e internacionalización mediante nuevos incentivos fiscales, mayores facilidades para la constitución de empresas, la eliminación de trabas burocráticas y facilitando el acceso a la financiación.

¿CUÁLES SON LAS MEDIDAS DE LA LEY DE EMPRENDEDORES QUE SUPONDRÁN UN VERDADERO IMPULSO PARA EL COLECTIVO DE AUTÓNOMOS?

La norma, que nace con vocación de regular 360º todo lo relativo a la pequeña empresa y el autónomo, se estructura en cinco grandes ejes de actuación y que ya analizamos en el mes de mayo cuando la **Ley de Emprendedores no terminaba de arrancar**: medidas para apoyar la iniciativa emprendedora, medidas fiscales y en materia de Seguridad Social para apoyar al emprendedor, medidas para apoyar la financiación, medidas para apoyar el crecimiento empresarial y medidas destinadas a la internacionalización.

No obstante, han sido diversos los cambios que el anteproyecto de ley ha sufrido desde entonces y, a continuación, señalamos las **medidas de mayor impacto y repercusión para el colectivo de autónomos y pequeñas empresas**:

- Entre todas las nuevas medidas hay una que, sin duda, ha acaparado la atención de los emprendedores: la **tarifa plana de 50 euros para nuevos autónomos sin límite de edad**. Una iniciativa destinada a incentivar la puesta en marcha de nuevas empresas, pero que ha suscitado el recelo de algunos, tildando a la medida de “parche” que no soluciona los verdaderos problemas de liquidez del colectivo. De ésta forma, aquellos que se den de alta como autónomos por primera vez o que no hubieran estado en situación de alta durante los últimos cinco años podrán disfrutar de una **bonificación del 80% en la cuota a la Seguridad Social** durante un periodo de 6 meses.

También se establecen reducciones y bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social para las personas con discapacidad que se establezcan como trabajadores por cuenta propia.

Por otro lado, la cotización aplicable a los trabajadores incluidos en el Régimen Especial de Trabajadores por cuenta propia o Autónomos en los **casos de pluriactividad** con jornada laboral a tiempo completo o a tiempo parcial superior al 50 por ciento podrán elegir una base de cotización comprendida entre el 50 y el 85 por ciento de la base mínima vigente en ese momento, dependiendo del caso.

- Otra de las medidas estrella con la que arranca la ley es la **Aplicación del IVA con criterio de Caja**, que ha visto ampliado su campo de actuación tras la inclusión del IGIC (Impuesto canario). De



ésta forma, los emprendedores que de forma voluntaria decidan acogerse a éste régimen especial, **no deberán adelantar a Hacienda el IVA de las facturas no cobradas** hasta que reciban el importe de la misma o hasta el 31 de diciembre del año inmediatamente posterior, aunque tampoco podrán deducírselo hasta que no abonen sus facturas pendientes.

- Creación de Sociedad Limitada de Formación Sucesiva:** Una nueva fórmula societaria que permite la creación de una Sociedad Limitada con un desembolso menor en el capital inicial, permitiendo cumplimentar éste con la aportación de forma sucesiva del 20% de los beneficios. Hasta este momento, el capital social que había que desembolsar para la creación de una S.L. era de 3.000 euros, una aportación que debía hacerse de forma íntegra desde el momento inicial.
- Creación de la figura del emprendedor de Responsabilidad Limitada,** una iniciativa gracias a la cual el empresario no responderá con sus bienes sus deudas empresariales, pero que ha sufrido recortes respecto a su formulación inicial y que queda acotada a la vivienda habitual hasta 300.000 euros y no se aplicará ni a las deudas con las administraciones públicas (fundamentalmente Hacienda y Seguridad Social) ni con los bancos.
- En cuanto a los **apoyos fiscales**, destacan los incentivos fiscales por inversión de beneficios, a las actividades de investigación y desarrollo e innovación tecnológica, a las rentas procedentes de determinados activos intangibles y a la creación de empleo para trabajadores con discapacidad.
- Mecanismo de **negociación extrajudicial de deudas de empresarios:** Se crea un procedimiento de carácter extrajudicial destinado a empresarios personas físicas en situación de insolvencia, o que prevea que vaya a estarlo, siempre que su pasivo no supere los 5 millones de euros. También podrán acudir las personas jurídicas en estado de insolvencia, concurso no complejo y con posibilidades de exister de acuerdo, en los términos previstos.