

# Plan de puesta en marcha





## **i** Índice

---

Introducción

Objetivos

- 1** La planificación empresarial.
  - 1.1. Definición y características
  - 1.2. Ventajas y limitaciones de la planificación
  - 1.3. El proceso de planificación de la empresa
- 2** El Plan de Operaciones
  - 2.1. La planificación de Proyectos
    - 2.1.1. Estrategias, tácticas y medios
    - 2.1.2. Los pasos de la puesta en marcha
- R** Resumen

## Plan de puesta en marcha

---

## Introducción

Cuando se opta por poner en marcha una nueva empresa, es necesario cumplir una serie de requisitos formales para que, cómo primer paso, ésta adquiera personalidad jurídica. Para ello se deben seguir una serie de pasos y recabar la información suficiente que haga que la forma jurídica elegida sea la correcta. La elección de la forma jurídica empresarial es el primer paso que se debe dar a la hora de iniciar una actividad empresarial.

Las gestiones necesarias para iniciar la actividad empresarial incluyen una serie de trámites mercantiles, trámites laborales y licencias, además de autorizaciones especiales necesarias para ciertos tipos de actividad.

Como la parte jurídica se ha explicado en la unidad 5 de Análisis Jurídico y Fórmula Legal no insistiremos en ello, al igual que sucede con los diferentes aspectos referentes a la creación de la empresa que se irán viendo en las distintas unidades del curso.

Como cualquier organización, la empresa existe para el cumplimiento de uno o varios fines (rendimiento beneficioso sobre la inversión, satisfacer necesidades de los clientes, crear empleo, etc.). La definición de estos fines es lo que se llama misión de la organización.

Las organizaciones plantean diferentes objetivos para alcanzar estos fines. Son los llamados objetivos estratégicos, que se definen y determinan mediante la planificación.

Para llevar a cabo los objetivos estratégicos, la empresa crea una estructura organizativa, asigna objetivos más concretos y distribuye los recursos económicos, humanos y técnicos.

Surgen así dos funciones básicas en la gestión empresarial:

- **Planificación:** que consiste en prever y concretar con antelación los planes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y repartir o asignar los recursos de la empresa.
- **Control:** que consiste en comparar las realizaciones con los objetivos y planes marcados, y los recursos asignados con los empleados.

Es importante no confundir la **planificación estratégica** con el **plan de negocio**. Mientras que este se debe realizar al comienzo de la puesta en marcha del negocio, de una nueva área de negocio o de un nuevo producto, la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la empresa, hecho para definir claramente los objetivos a largo plazo, identificar metas, desarrollando estrategias y localizando recursos para alcanzar dichos objetivos.

La planificación es una de las funciones más importantes, complejas y necesarias de la labor de dirección. Esta complejidad reside en la capacidad para alejarse del momento concreto, de la urgencia, de lo inmediato, y proyectar el pensamiento hacia el futuro. Es precisa también una

continuidad en esa planificación (de nada sirven maravillosos planes que se piensan una vez y luego se abandonan) y llevar a cabo un proceso sistemático y organizado en pasos.

La planificación consiste en la selección de los objetivos de la organización y en la elección de las estrategias y políticas globales, así como los planes y procedimientos que normalmente a más corto plazo contribuirán a la consecución de aquéllos.

La planificación empresarial realiza una proyección de la vida de la empresa en un futuro, pero teniendo siempre en cuenta el entorno social y económico que la rodea.

A veces, en el proceso de planificación se confunde el establecimiento de objetivos con la realización de actividades o tareas. Propuestas como “informar a los colaboradores sobre...” no son en realidad objetivos, sino medios para conseguir un objetivo. ¿Qué pretendemos conseguir informando? Ese, y no otro, sería el objetivo perseguido.

En este módulo delimitaremos el proceso de planificar y analizaremos los diferentes tipos de planificación: estratégica, táctica y operativa.

## Objetivos

- Reconocer la utilidad del Plan de Empresa como herramienta de análisis de la organización y puesta en marcha de la idea de negocio, en todos sus aspectos.
- Diferenciar las partes de las que se compone un Plan de Empresa y la finalidad de cada una.
- Conocer un esquema general de Plan de Empresa, que deberemos adaptar a las necesidades de análisis de cada idea de negocio en particular.
- Reconocer la utilidad del Plan de Empresa como herramienta de control de gestión una vez puesto en marcha el negocio, durante los primeros meses de vida del mismo
- Definir los tres niveles del Plan de Operaciones: estrategias, tácticas y medios para la puesta en marcha del proyecto empresarial.
- Llevar a cabo el Plan de Operaciones, determinando cada una de las acciones a emprender.

# 1 La planificación empresarial

## 1.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Podemos definir la planificación como un proceso mediante el cual se formulan objetivos y se desarrollan los planes para alcanzarlos.

Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te ayuda a aclarar lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La planificación estratégica te permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ¿Quién hace el qué y cuándo?

La planificación de una estrategia requiere una sistematización cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo. Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización, normalmente para dos o tres años o más. Así, tiene sentido invertir algo de tiempo y energía para el proceso de planificación estratégica.

Fundamentalmente, en la planificación estratégica los directivos analizan todos los aspectos relacionados con la empresa, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, y las estructuras que la empresa tiene diseñada para cumplir con todos estos procesos. Parte importante de la planificación estratégica es que la empresa hace todo este tipo de análisis sobre sus competidores también, comparando y contrastando las distintas formas de trabajar para aprender cómo hacerlo mejor analizando toda la información disponible.

Además, fundamental en este análisis es la evaluación de lo que puede impactar el futuro de la empresa y de su forma de trabajar; las nuevas tecnologías, nuevas formas de fabricar, nuevas tendencias en las distintas áreas de la empresa y cómo los cambios gubernamentales impacta, tanto lo que la empresa está haciendo como su futura actividad. Cambios potenciales futuros en las políticas gubernamentales, en las formas de trabajar, en las tecnologías, incluso en los precios y disponibilidad de los distintos recursos impactan continuamente el plan estratégico.

## Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

### Misión

¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

La **misión** define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer
- Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción (barrio, ciudad, región, nacional)
- Cuál es nuestra ventaja competitiva
- Qué nos diferencia de nuestros competidores

A continuación se muestran, para una mayor comprensión, la declaración de la misión de diversas empresas o instituciones.



### Declaración de la Misión de Gas Natural

La Misión del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.



### Declaración de la Misión de la prestigiosa consultora KPMG

Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.



### Declaración de la Misión de Ford

Nuestra misión: somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios.



### Declaración de la Misión de BIMBO

Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo.

### Declaración de la Misión de ZUMOS TTT

Jugos TTT es una empresa dedicada a la elaboración de bebidas extraídas de frutas cítricas con alto contenido energético y vitamínico, elaborados con los más altos estándares de calidad e higiene,

evitando dañar el medio ambiente y procurando en todo momento el beneficio de la sociedad y nuestros empleados.



### Declaración de la Misión de CAT CONSULTORES - CONSULTORES ASOCIADOS EN TURISMO

Proporcionar a nuestros clientes servicios de Consultoría y Capacitación Turística con calidad, mediante un pilar sólido de estudios e investigación que van de la mano con los valores de la organización, logrando así, la armonía entre nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y respeto al medio ambiente.



### Declaración de la Misión de COOPERATIVA COAPIHL

Somos una empresa cooperativa de producción y comercialización de productos y servicios apícolas, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de nuestros miembros, ofreciendo excelente calidad y pureza a nuestros clientes, basados en nuestra experiencia y la utilización de la tecnología adecuada para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado, siendo así un ejemplo para empresas y la sociedad.

### Visión

¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización y define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su actuar público.

Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- Qué quiero lograr
- Dónde quiero estar en el futuro
- Para quién lo haré
- Voy a crecer y ampliar mi zona de actuación

La visión puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios identificar que pueden esperar de la Entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Definición de la visión de las mismas empresas que hemos visto antes:



#### Declaración de la Visión de Gas Natural.

La Visión es ser un Grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.



#### Declaración de la Visión de KPMG.

Ser líderes en los mercados en los que participamos.



#### Declaración de la Visión de Ford.

Nuestra visión: Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.



#### Declaración de la Visión de BIMBO

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

### Declaración de la Visión de ZUMOS TTT

Jugos TTT deberá en un plazo máximo de 5 años establecerse como una empresa reconocida a nivel estatal con productos al alcance de cualquier tipo de consumidor”.



### Declaración de la Visión de CAT CONSULTORES - CONSULTORES ASOCIADOS EN TURISMO

Para el año 2015 ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional especializada en Capacitación y Consultoría Turística, implantando una marca fuerte y reconocida buscando y manteniendo el crecimiento profesional y bienestar personal de su equipo de colaboradores, consultores y accionistas.



### Declaración de la Visión de COOPERATIVA COAPIHL

Alcanzar la cobertura a nivel nacional en los mercados y sectores, buscando la excelencia y el liderazgo en la comercialización, producción y prestación de servicios apícolas a nuestros clientes; mejorando la situación socioeconómica de nuestros cooperativistas e impulsando el uso racional de los recursos naturales.

Está claro que la planificación estratégica es sólo una parte del trabajo, la segunda parte es la implementación correcta y exitosa. Aunque no siempre es fácil verlo, la planificación estratégica es una parte muy importante para asegurar el éxito de una empresa, ahora y en el futuro.

Para que una planificación sea efectiva, debe poseer una serie de características, entre ellas ser sistemática y proyectada al futuro, estar basada en los recursos de que disponemos y tener flexibilidad.

#### a) Ser sistemática y estar proyectada al futuro

En la gestión empresarial, para intentar obtener resultados, podemos actuar de dos maneras:

1. Hacer aquello que en ese momento nos parece necesario y, si se presentan problemas, intentar resolverlos sobre la marcha.
2. Pensar de antemano qué vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y con qué coste se van a alcanzar los resultados, y analizar los problemas potenciales para tener previstas las soluciones.

De las dos alternativas, la segunda es la realmente eficaz.

La planificación es construir metódicamente un puente que nos lleve desde donde estamos hasta donde queremos ir.



#### Un ejemplo

Una empresa distribuidora de telefonía móvil decide aprovechar el buen momento del mercado y ampliar el negocio abriendo dos nuevos puntos de venta.

### b) Basarse en aquello de lo que se puede disponer

Al desarrollar las estrategias, debemos tener en cuenta las limitaciones que el entorno impone al área de trabajo en donde nuestra empresa realiza su actividad. No hay que olvidar que rara vez tendremos todos los recursos deseables en cantidad y calidad óptima y, además, en el momento oportuno.

Por ese motivo, siempre deberemos basar la estrategia en un compromiso entre objetivos y recursos. A este compromiso se llega después de muchos tanteos y concesiones.



#### Un ejemplo

Para cumplir el objetivo definido en el ejemplo anterior, la empresa deberá estudiar entre otros los siguientes aspectos: ¿en qué barrio de la ciudad se abrirán las nuevas tiendas?, ¿qué costes tienen los alquileres de locales?, ¿cuánto personal se necesita?, ¿es posible contar con los recursos necesarios?, ¿qué nivel de endeudamiento es aceptable?.

### c) Flexibilidad

Deberemos respetar la planificación en la medida de lo posible, pero en muchos casos surgirán nuevos hechos que pueden modificarla. La planificación es una herramienta para la gestión y la toma de decisiones, por lo que nos debe permitir introducir cambios según se modifiquen las condiciones del entorno.



#### Un ejemplo

Tras estudiar los recursos que serían necesarios para poner en marcha dos nuevos puntos de venta, la empresa decide modificar el objetivo inicial y limitarlo a uno solo, aunque situado en una localización más ambiciosa, que ofrece mayores posibilidades comerciales y en la que existe menos competencia.

## 1.2. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación es fundamental en la gestión de la empresa pero, como decíamos antes, es una labor compleja. Veamos por qué es fundamental y qué aspectos de ella la hacen complicada.

### a) Ventajas

- Simplifica el control al crear una base desde la cual medir los resultados.
- Reduce al mínimo los costes, porque permite un mayor aprovechamiento de los recursos (humanos, de equipamiento, instalaciones, económicos, etc.).
- Facilita la delegación porque establece objetivos, ordena prioridades y determina fechas.
- Crea una estructura para la toma de decisiones, evitando las decisiones que no se coordinan, que no son sinérgicas con las demás.

### b) Limitaciones

- Planificar es un trabajo duro y a veces frustrante. Se necesita una buena capacidad de análisis, creatividad y constancia.
- Requiere el empleo de mucho tiempo, pero ahorra más tiempo en las otras funciones del trabajo.
- Aunque diseñemos un plan muy exhaustivo, nunca podremos estar seguros de que todo se vaya a desarrollar conforme a lo planificado. Por eso los planes están vivos y deben revisarse continuamente.

## 1.3. EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA

Se puede hablar de tres tipos diferentes de planes: planes estratégicos, planes tácticos y planes operativos. Cada uno de ellos cumple una función diferente en la empresa y tiene unas características propias.

### a) Los planes estratégicos

Un plan estratégico podría definirse como la formulación de objetivos, estrategias y políticas que permitirán que una empresa u organización cumpla su misión.

Para la elaboración de un plan estratégico es preciso:

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa. A través de la información externa e interna haremos un diagnóstico sobre las siguientes cuestiones:
  - Las debilidades y fortalezas de la empresa: clima laboral que existe, grado de cualificación del personal, infraestructura con la que contamos, etc.

- La determinación de las oportunidades y amenazas externas: posibilidades de negocio, tendencias actuales y futuras del negocio, situación de los competidores, etc.
- Determinar los objetivos estratégicos.
  - Con toda la información conseguida al realizar el diagnóstico, el plan estratégico fija los objetivos estratégicos y los prioriza; es decir, determina cuáles deben cumplirse en primer lugar.



### Un ejemplo

Una vez efectuado el diagnóstico de la situación, tanto interna como externa, una empresa (dedicada a la confección y comercialización de ropa deportiva) determina que sus objetivos estratégicos para el siguiente ejercicio serán conseguir un crecimiento del 15% en sus ventas, para lo cual deberá incrementar la producción y reducir los costes.

## b) Los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son declaraciones concretas sobre los resultados que pretendemos alcanzar en un período de tiempo determinado que nos permiten materializar la Misión y la Visión. Suponen decisiones sobre cómo se deben organizar y utilizar los recursos para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Desarrollar objetivos estratégicos es una tarea que requiere gran capacidad de análisis, debido a su globalidad y a la gran cantidad de variables que se conjugan en ellos. Los objetivos estratégicos pueden estar dirigidos hacia el ámbito interno de la empresa y/o hacia el ámbito externo, es decir, el mercado.

Los planes estratégicos se desarrollan normalmente a largo plazo, con una proyección temporal de varios años.



### Un ejemplo

Para llevar a cabo su plan estratégico, la empresa del ejemplo anterior se fija los siguientes objetivos estratégicos:

1. Desarrollar una nueva línea de prendas deportivas.
2. Llegar a un acuerdo con una fábrica de Taiwán que suministrará las prendas terminadas.
3. Implantar una red de establecimientos franquiciados.

### c) Los planes tácticos

Son los que establecen la forma de alcanzar los resultados esperados en un área determinada de la empresa. Los planes tácticos deben ser coherentes con los planes estratégicos.

Los planes tácticos son más específicos que los planes estratégicos, porque se refieren a un aspecto concreto de la actividad empresarial, y se suelen desarrollar a medio plazo, para períodos de tiempo de un año o de varios meses.



#### Un ejemplo

Continuando con el ejemplo anterior, la empresa establece sus planes tácticos a corto plazo, en los que se desarrollan los objetivos estratégicos. Estos planes podrían ser: efectuar un estudio en Taiwán para encontrar un suministrador solvente, contratar un diseñador que prepare los modelos de la nueva línea de producción y encargar a una empresa consultora un estudio sobre franquicias.

### d) Los planes operativos

Determinan las acciones o actividades necesarias para cumplir los objetivos de un área concreta de nuestra empresa. Han de plantearse en consonancia con los planes tácticos y, por lo tanto, con el plan estratégico de la empresa. Los encargados de desarrollarlos son las personas que tengan cualquier tipo de responsabilidad en la empresa.

Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.

La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario.



#### Un ejemplo

En el ejemplo que estamos viendo, los planes operativos serían las acciones específicas encaminadas a negociar y concretar un acuerdo con el proveedor de Taiwán o las actividades dirigidas a poner en marcha un plan de empresas franquiciadas.

Como es lógico, estos planes son mucho más específicos que los estratégicos y más concretos aún que los planes tácticos, y suelen plantearse para períodos cortos de tiempo, meses e incluso semanas.

En definitiva, los planes operativos constituyen el detalle pormenorizado para la ejecución de los planes tácticos que, a su vez, desarrollan las líneas maestras del plan estratégico. Este último tiene un período largo de ejecución, mientras que los planes operativos suelen contemplar acciones inmediatas.

En las grandes organizaciones y en las empresas de gran tamaño la responsabilidad sobre estos tres tipos de planes suele corresponder a personas y niveles de dirección distintos. Sin embargo, en las pequeñas empresas la responsabilidad de determinar el plan estratégico y de llevarlo a la práctica a través de los planes tácticos y operativos suele corresponder a una sola persona o un número reducido de empleados.

## 2 El plan de operaciones

### Etapas para poner en marcha la iniciativa

Cuando es la primera vez que se trabaja en la creación de un negocio, realizar una planificación realista no es sencillo. Para evitar cometer errores, se deben conocer muy bien los pasos previos a la puesta en marcha de la empresa.

¿Cuáles cree que deben ser las etapas para poner en marcha su iniciativa?

En el Plan de Arranque o Puesta en Marcha hay tres etapas:

- La primera etapa está constituida por la consecución de los fondos que van a destinarse para las inversiones en activos y capital de trabajo. Su origen puede darse desde préstamos, subsidios otorgados por el Estado, aportes propios, negociaciones de compras a plazos y si es del caso, capitales de riesgo.
- La segunda etapa consiste en adecuar técnicamente el negocio con la dotación de máquinas, herramientas, los equipos de trabajo y los suministros esenciales como papel, lápiz, disquetes, sillas, escritorios, entre otros.
- La tercera etapa consiste en mostrar en el mercado local y el potencial la función del negocio, los servicios que presta, las soluciones que otorga al cliente.

### Plan de Puesta en Marcha

Es un componente del plan de negocios y tiene como objetivo describir el cronograma con los pasos que se van a dar para la puesta en marcha de la nueva empresa. Este plan debe prever prioridades y fechas de las realizaciones.

#### Estudios y desarrollos previos

Puede ser conveniente antes de poner en marcha la empresa realizar algún estudio específico (punto de equilibrio del mercado) o realizar algún desarrollo técnico previo. Estos procesos deben estar descritos indicando lo que se espera de ellos y las acciones a tomar en función de los resultados obtenidos, incluso decidiendo abortar la creación de la empresa.

#### Obtención de subvenciones

Si se necesita alguna clase de subvención o ayuda pública para llevar adelante el proyecto, también conviene tenerlo muy en cuenta y, sobre todo, prever aquellas acciones que se tomarán en el caso de problemas en la obtención de las ayudas.

#### Trámites de constitución

Constituir una sociedad de carácter mercantil conlleva un proceso legal en muchos casos laborioso y molesto para el emprendedor. Se deben tener claros los pasos que hay que dar, pues omitir alguno de

ellos puede hacer que el emprendedor se encuentre con problemas legales una vez la empresa esté ya en marcha.

Al igual que para elegir la forma social, es conveniente consultar con algún experto cuáles son los trámites para constituir la sociedad que se ha decidido crear. Resulta práctico anotar todos los pasos a dar para seguirlos de forma sistemática.

Esto también va a permitir conocer los gastos de constitución de la sociedad que, según la forma legal elegida, pueden ser importantes (o como mínimo, podrían haberse dedicado a otras labores) y los gastos legales que comporta la misma sociedad (tasas, impuestos) así como las obligaciones formales a las que estará sometida (registro mercantil, hacienda pública).

### Eficiencia operacional y la estrategia

Existen dos condiciones para obtener rendimientos en las empresas. Una es la efectividad operacional: hace referencia a qué tan bien hacen las empresas lo que hacen. Este punto se concentra en los procesos y en los elementos que conllevan a incrementos sostenidos en la productividad.

La otra es la estrategia: Qué empresas hacen las cosas de forma diferente.

Este factor se concentra en lograr incrementos extraordinarios en la posición competitiva. El éxito de largo plazo requiere de ambas condiciones.

### Estructura organizacional

La nueva compañía deberá definir una estructura organizacional en la cual sean claras las diferentes responsabilidades de las personas que componen la empresa. Existen otros objetivos como el de dar la apariencia o sensación de empresa organizada y que puede salir adelante, pero si no se cumple el objetivo primordial, no se habrá hecho mucho. En un comienzo la organización debe ser ligera desde el punto de vista de número de cargos.

La organización consiste en describir la estructura que se materializa a través de la operación de la empresa, cómo se relacionan las distintas partes entre sí y qué requisitos hacen falta para su funcionamiento.

### Plan de Contingencia

El objetivo del Plan de Contingencia es prever una salida razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto. Continuamente miles de empresarios e inversionistas venden y compran en todo o en parte sus empresas. Las razones para hacerlo son bastante diversas. Algunos quieren obtener un retorno de sus inversiones, otros sienten que han agotado su ciclo dentro de la compañía, otros quieren expandir sus empresas.

### Decisiones Empresariales

Una de las responsabilidades del empresario, como líder de su negocio es la de tomar decisiones. Para tomar decisiones acertadas, hay que ser capaz de analizar las cosas fríamente, estudiar bien cada problema, pensar los pro y los contra, entre otros. Es importante que un empresario sea capaz de analizar situaciones con inteligencia para decidir acertadamente, pero eso solo no es suficiente.

Además, será necesario que muchas veces acuda al instinto, lo que se conoce como el "buen olfato empresarial".

Los problemas que enfrenta un empresario tienen un gran componente de incertidumbre, sin embargo, existe un cierto grado de maniobra dentro de las decisiones que se toman día a día, al interior de las empresas. Muchas veces ocurrirá que aunque se tomen las decisiones "correctas" y basadas en una metodología de toma de decisiones estructurada, los resultados no serán los esperados y eso debe ser aceptado como parte de la dinámica empresarial. Es probable que quien persista en tomar decisiones en forma irracional y sujetas a un alto índice de riesgo tendrá en su contra las probabilidades de éxito.

Se han identificado una serie de pasos, a través de los cuales se puede desarrollar un proceso de toma de decisiones eficiente:

1. Identificación clara del problema.
2. Definición y delimitación del problema.
3. Definir las condiciones que deben cumplir las posibles alternativas de solución.
4. Identificar cual de las alternativas de solución cumplen en mayor proporción con las condiciones especificadas en el paso anterior.
5. Tomar la decisión.
6. Llevarla a cabo la decisión y controlar su correcta ejecución.
7. Retroalimentar la información obtenida

Se debe tener en cuenta que no todos los procesos de toma de decisiones deben estar sujetos a normas ni reglas establecidas, pero se pueden tomar decisiones de forma más organizada y planeada.

Finalmente, es necesario mencionar que las emociones son por lo general causa de la toma de decisiones equivocadas. La emoción produce un estado alterado de conciencia y nos lleva muchas veces a actuar de manera irracional en el momento de tomar una decisión importante.

## 2.1. LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

Planificar supone, en definición del María Moliner "Someter a un plan estudiado cierta actividad o proceso".

**En definitiva, anticipar las acciones que se van a realizar en función de unos objetivos que deseamos alcanzar.**

La Dirección Estratégica es el modelo de dirección que hay que adoptar para sobrevivir y competir con éxito en un entorno cambiante, con nuevas implicaciones para la empresa. Este modelo de dirección necesita definir y planificar la estrategia en diferentes niveles, para atender las distintas necesidades de la organización.

Esta definición de necesidades da lugar a tres niveles estratégicos que, no solo se complementan, sino que cada uno de ellos no tiene razón de ser sin los demás:

- Estrategia Corporativa
- Estrategia de Negocio
- Estrategia Funcional

El principal objetivo de la estrategia es la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que facilite el éxito de la empresa

### **Estrategia Corporativa**

Está orientada a proporcionar una visión del conjunto de la organización, aportando decisiones sobre el reparto de capacidades y recursos entre las diferentes unidades de negocio. Ocupa el primer nivel en la escala de decisiones de la organización y está reservada a la Alta Dirección.

### **Estrategia de Negocio**

Se centra en la estrategia de cada unidad de negocio, acorde con la estrategia corporativa, para competir en un determinado sector o mercado. Recibe los recursos y capacidades asignados por la estrategia corporativa y marca las pautas a seguir. Los responsables de las unidades de negocio son los encargados de definirla, siguiendo los patrones de la Alta Dirección.

### **Estrategia Funcional**

Se ocupa del empleo detallado de los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas funcionales:

- Administración y Finanzas
- Comercial y Marketing
- RRHH
- Producción y Operaciones
- ...

Cada área funcional tiene un responsable, encargado de la estrategia operativa en función de las directrices marcadas a nivel de la unidad de negocio.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste.

En este sentido la utilidad práctica inmediata del Plan General de Empresa como herramienta de ejecución de nuestro proyecto, como guión de la apertura del negocio, es clara.

Pero para establecer un plan debemos tener un **OBJETIVO CLARO**. Sin esa meta a alcanzar, cualquier plan está huérfano de un sentido, de una utilidad real.

Lo importante es que ese objetivo sea REALISTA, ALCANZABLE con los medios de los que vamos a disponer.



### Un ejemplo

Un director de una sucursal bancaria comentó en una charla la siguiente anécdota real. Un cliente amigo suyo había presentado una solicitud de un préstamo para abrir un comercio de venta de pan. Lógicamente, el director de la sucursal le pidió una previsión de ingresos, unos objetivos de ventas, en resumen, una memoria del negocio.

Su amigo se presentó días después con dicha memoria. Al director de la sucursal le sorprendió ver que las cifras de resultados se basaban en un objetivo, una previsión de ventas, de 10.000 barras de pan diarias cuando el pueblo no tenía más de 1.000 habitantes y en el que ya existían otras panaderías. Salvo que los habitantes del pueblo se limitasen a consumir pan como único alimento diario, difícilmente se alcanzaría dicha cifra de ventas. El resultado de la solicitud era previsible, no se obtuvo el préstamo.

Será en función de ese objetivo, bien trazado, sobre el que se desarrollará el resto del Plan. Para ello debemos repasar las formas, los métodos que vamos a utilizar para alcanzar ese objetivo, y los medios de los que disponemos.

## 2.1.1. Estrategias, tácticas y medios

Siguiendo las definiciones del María Moliner nos encontramos con los siguientes conceptos:

- **ESTRATEGIA:** “Arte de dirigir un asunto para lograr el objeto deseado”.
- **TÁCTICA:** “Manera de conducirse para el logro de un fin determinado”. “Conjunto de reglas de conducción de las operaciones...”
- **MEDIOS:** “Cosa o acción que se sirve o se utiliza para conseguir algo”

Estos tres conceptos corresponden a tres niveles de concreción del Plan. **La Estrategia** corresponde al nivel más teórico, más general, es el camino que se va a seguir para alcanzar ese objetivo.



### Un ejemplo

Una empresa de nueva creación que se dedique a ofrecer servicios de traducciones, pretende alcanzar una cifra de negocios que equivalga al 1% del mercado.

Para ello se realiza un estudio previo del mercado y se llega a la conclusión de que el mercado de la traducción científica y empresarial puede ser más accesible a una nueva empresa que el de la traducción literaria.

A partir de estos datos, la estrategia que asume la dirección de la empresa es iniciar una campaña de comercialización dentro del mercado de los servicios de traducciones para organismos públicos, empresas públicas y privadas, universidades o centros de investigación.

Esa es la estrategia, especializarse en un segmento del mercado de la traducción. Los directivos piensan que a través de la especialización pueden penetrar mejor dentro de un mercado que por sus características, está muy estancado y es muy refractario a la entrada de nuevas empresas.

La **táctica** se corresponde con el conjunto de acciones más concretas, de planes detallados para cumplir, para seguir con esa estrategia.

Siguiendo el ejemplo anterior, nuestra empresa va a necesitar realizar varias acciones inmediatas para penetrar en el mercado de las traducciones científicas y empresariales.

Primeramente deben definir qué tipo de competidores operan en ese segmento del mercado, si son grandes empresas, si son profesionales autónomos, agencias intermediarias entre los profesionales y los clientes. Se debe recabar información referente a los precios que ofrecen por sus servicios y sobre todo, muy importante en este mercado, los plazos de entrega y las calidades de las traducciones.

A partir de que la empresa maneje esta información podrá definir qué táctica sigue para poner en marcha su oferta comercial. Se puede “posicionar” en un servicio de gran calidad en la traducción, lo que implicará automáticamente que sus precios serán menos competitivos que los de la competencia (o su mayoría), salvo que decida inicialmente ofrecer mayor calidad al mismo precio, con el fin de conquistar clientes, aunque pierda dinero en un principio, pero con el objetivo de “sacar fuera del mercado” a los competidores más débiles. Esta ya es una táctica.

Otra táctica consiste en ofrecer las mismas tarifas y calidades que la competencia, pero con un compromiso de plazos de entrega de las traducciones inferior, de forma destacable a los del resto de las empresas y profesionales del sector. Es otra forma de mejorar su oferta frente a la competencia y de debilitarla, con el fin de penetrar y asentarse en el mercado. Otra táctica.

Estas dos tácticas supondrán la asunción una serie de costes e inversiones, pero además, obligará a la empresa a definir una imagen determinada que acompañe a su servicio, y que de fiabilidad al cliente cuando realicen las acciones de promoción comercial y venta.

Siguiendo con las dos líneas tácticas establecidas, la dirección de la empresa va a tener que “vender” una imagen bien distinta en función de que asuma una u otra.

En el caso de que decida “posicionarse” en el segmento de la oferta de calidad, deberá ofrecer una plantilla de traductores y colaboradores de prestigio y nivel reconocido. Ese será su argumento principal de venta.

En el caso de que elija la opción de la rapidez y la capacidad de traducir gran volumen de documentación, deberá ofrecer una imagen de gran organización, con suficientes medios técnicos y humanos capaces de asumir esa tarea. Respaldada tecnológicamente y con un buen sistema de organización interna.

A partir de la elección de cualquiera de estas dos fórmulas, se diseñará la táctica comercial más adecuada, que puede pasar por ofrecer traducciones gratuitas de prueba a potenciales clientes, pasando por realizar ofertas iniciales con precios ventajosos, o por ofrecer la gestión completa de la tarea documental de una empresa, etc. Todo ello son tácticas.

**Los medios:** El María Moliner, entre otras definiciones, define también esta palabra como la zona donde se cita al toro, y en parte tiene razón. Las sucesivas elecciones que realiza un directivo implica de forma inmediata el compromiso de inversión o gasto correspondiente.

**En nuestro ejemplo,** la asunción de una línea de calidad en la traducción supone el reclutamiento de colaboradores y profesionales de la traducción de un nivel medio o alto, lo que implica un aumento al doble de los costes laborales. Además, toda la imagen externa, papelería comercial, anuncios e incluso comerciales que realicen la labor de captación de clientes deben estar acordes a esa imagen que se desea transmitir.

En el caso de que elijan la línea de la traducción industrial y rápida, las inversiones se decantarán por una plantilla de colaboradores amplia y unos medios informáticos y telemáticos desarrollados que permitan procesar grandes volúmenes de documentación para su traducción, maquetación y remisión final al cliente en plazos cortos.

La primera línea de desarrollo no implica un dimensionamiento amplio de la empresa, salvo que el volumen de facturación que se desee alcanzar sea grande. En el segundo caso, casi es obligado realizar unas inversiones iniciales fuertes y por lo tanto, asumir que se debe optar por la conquista de la mayor cuota de mercado a fin de obtener suficientes beneficios que permitan amortizar esa inversión.

Pues bien, esta cadena de decisiones debe quedar reflejada en los Planes de Empresa que diseñemos para nuestro negocio. Debemos pararnos a pensar en las consecuencias de cada una de las elecciones que paulatinamente, desde lo más general (objetivos y estrategias) hasta lo más concreto (tácticas) suponga el compromiso de adquirir unos medios y por lo tanto hacer frente a unos desembolsos determinados.

**Todo ello supone un riesgo que debe asumir el emprendedor, a la espera de que su estrategia de frutos, responda a las previsiones realizadas y obtenga el suficiente volumen de ventas para cubrir dicho riesgo y obtener su beneficio. Así planifica un profesional, un empresario.**

## 2.1.2. Los pasos de la puesta en marcha

Una vez fijados los pasos, debemos establecer cuál es el orden de importancia de dichos pasos. El criterio que debemos establecer es el siguiente:

- **LOS PASOS PRINCIPALES** serán los que son necesarios para la puesta en marcha del negocio.
- **LOS PASOS SECUNDARIOS** serán los que, aunque son necesarios para el funcionamiento del negocio, no son los imprescindibles para que éste se ponga en funcionamiento.
- **LOS PASOS CRÍTICOS** son aquellos que en caso de que no se cumplieran, impedirían que se pudieran ejecutar posteriormente otros pasos (tanto principales como secundarios) y que en definitiva, el negocio se pusiera en marcha.

Una vez clasificados los pasos por estos criterios, ordenaremos dichos pasos siguiendo un criterio lógico de ejecución sucesiva de los mismos.

Siguiendo nuestro ejemplo de la panadería, el orden de pasos a ejecutar de forma necesaria (pasos principales) sería el siguiente.

PASO	ORDEN DE IMPORTANCIA
<i>Búsqueda de local comercial adecuado</i>	1º.
<i>Alquiler del local comercial</i>	2º.
<i>Proyecto de obras</i>	3º.
<i>Solicitud del permiso de obras al Ayuntamiento</i>	4º.
<i>Obras de acondicionamiento</i>	5º.
<i>Adquisición del mobiliario</i>	9º.
<i>Adquisición de los hornos y cámaras</i>	8º.
<i>Contactos con proveedores y distribuidores</i>	7º.
<i>Curso y título de manipulador de alimentos</i>	11º.
<i>Diseño de fachada, escaparate, carteles y rótulos</i>	10º.
<i>Licencia de apertura</i>	6º.
<i>Alta en Hacienda</i>	13º.
<i>Alta en la Seguridad Social</i>	14º.
<i>Promoción en el barrio</i>	12º.

Como podemos apreciar, para conseguir el objetivo principal del promotor, en este caso, que el negocio inicie su andadura, lo principal es encontrar un local adecuado, y de forma inmediata, le sigue todo el conjunto de acciones relacionadas con la habilitación de ese local y la obtención de los permisos municipales necesarios para iniciar la actividad.

Un segundo grupo de acciones importantes es el de la adquisición de maquinaria y mobiliario, pero sin embargo, le antecede los acuerdos a los que se llegue con los proveedores. ¿Por qué? Muy sencillo: en el caso del negocio que nos ocupa, dependiendo de las ofertas que nos propongan los proveedores y los márgenes comerciales que nos dejen, elegiremos tener hornos y obrador propio o solamente vender pan previamente elaborado, y precocinado, al cual solo tendremos que dar la última cocción. Esta elección a su vez influirá en las inversiones en hornos y otros útiles destinados a esta labor.

Para finalizar, una vez que tenemos preparada la estructura productiva podremos pensar en la promoción y los trámites administrativos finales del Alta en Hacienda y en la Seguridad Social.

### El camino crítico:

Con esta terminología se denomina a las acciones principales de las que depende en su cumplimiento que las siguientes se ejecuten.



#### Un ejemplo

En el caso que nos ocupa, si no obtenemos la licencia de obras del Ayuntamiento no podemos seguir con el proceso de puesta en marcha del negocio. De este permiso depende el resto de las acciones.

### EJERCICIO:

Siguiendo el caso de la panadería, determina cuáles de estos pasos son críticos y qué acciones dependen de otras para su ejecución. Ejemplo, el primer paso es encontrar un local adecuado, pero una vez encontrado, debemos alquilarlo para que a su vez, la petición de permiso de obras tenga sentido, por ello el paso de permiso de obras depende a su vez del paso alquiler del local.

PASO	DEPENDE DE:
<i>Búsqueda de local comercial adecuado</i>	
<i>Alquiler del local comercial</i>	
<i>Proyecto de obras</i>	
<i>Solicitud del permiso de obras al Ayuntamiento</i>	
<i>Obras de acondicionamiento</i>	
<i>Adquisición del mobiliario</i>	
<i>Adquisición de los hornos y cámaras</i>	
<i>Contactos con proveedores y distribuidores</i>	
<i>Curso y título de manipulador de alimentos</i>	
<i>Diseño de fachada, escaparate, carteles y rótulos</i>	
<i>Licencia de apertura</i>	
<i>Alta en Hacienda</i>	
<i>Alta en la Seguridad Social</i>	
<i>Promoción en el barrio</i>	

### Acciones que se pueden realizar en paralelo:

Una vez identificados los pasos principales y secundarios, así como el camino crítico de todo el proyecto, debemos pensar en qué pasos pueden realizarse en paralelo para poder ahorrar tiempo, y por lo tanto, dinero.



### Un ejemplo

En el caso que nos ocupa, la negociación con los proveedores o el curso para obtener el carnet de manipulador de alimentos lo podemos realizar a la vez que se están ejecutando las obras de acondicionamiento del local.

### Calendario de las acciones

Además de determinar las acciones que se pueden desarrollar el paralelo, debemos fijar un límite máximo, un plazo máximo de tiempo para poder ejecutar cada uno de estos pasos, de tal forma que podamos fijar un calendario claro de la ejecución del proyecto.

Para realizar esta labor nos podemos valer de una herramienta gráfica denominada DIAGRAMA DE GANTT que nos permite plasmar gráficamente el orden de las acciones, la jerarquía de importancia y dependencia y el calendario de ejecución de cada una.

Existen programas que facilitan esta labor de desarrollo de un diagrama de GANTT y que nos permiten fijar el plan de operaciones, tanto dentro del entorno Windows como en otros entornos operativos: Harvard Project, Superproject o Winproject son ejemplos, entre otros muchos, de dichos programas que se distribuyen de forma normal entre el público y las empresas.

Tal y como podemos ver en la siguiente página, tenemos un ejemplo de diagrama de GANTT generado por uno de estos programas.



### **Determinación de los costes y de los responsables de cada una de las acciones.**

Para completar el panorama de factores a considerar en nuestra planificación de las operaciones de puesta en marcha, debemos calcular el coste de cada una de esas acciones.

En el cálculo de dichos costes no solamente debemos tener presente los costes directos (por ejemplo, la fianza de alquiler del local, o el presupuesto de la obra, o el precio de la maquinaria adquirida), sino el número de horas que nosotros o nuestros empleados necesitamos para llevar a cabo esa acción y su coste.

En este sentido, el emprendedor DEBE ESTABLECER UN “SALARIO” para su propia labor, ya sea este real, al estar dentro de un régimen laboral en el que así se fije, o incluso cuando sea un trabajador autónomo o el dueño del negocio

#### **NOTA:**

Tengamos presente que un emprendedor debe obtener unos ingresos que le permitan vivir o subsistir. Por ello, dentro de la planificación y del estudio de costes, debe fijarse los salarios o retribuciones para los diferentes participantes del proyecto. Lo contrario sería contraproducente y poco riguroso en lo referente a un análisis de viabilidad del proyecto.

Por ello, el salario mensual que estimemos lo debemos dividir por los 25 días que de media se trabajan al mes en este sector.



#### **Un ejemplo**

Nuestro emprendedor que va a poner en marcha la panadería se fija un salario mensual de 2000 euros para vivir (es prudente). Ello supone unos ingresos diarios de 80 euros.

Estos 80 euros los dividimos por las 8 horas diarias de trabajo medio y nos da un coste hora de 10 euros.

Si el emprendedor ha estado supervisando las obras durante 20 días, 4 horas al día, habrá invertido 80 horas en dicha supervisión, lo que multiplicado por los 10 euros hora nos dará un coste de 800 euros por esa labor añadida a los propios costes del presupuesto de obra.

Para finalizar, debemos adscribir a cada uno de estos pasos un responsable de su ejecución.

## INNOVACIÓN

Cada día más la tecnología va siendo el factor clave de la competencia empresarial, y por lo tanto es cada vez más importante una adecuada gestión de la innovación tecnológica. La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa, al igual que sus capacidades financieras, comerciales o productivas, y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente.

El concepto de innovación ha sido tradicionalmente relacionado con el desarrollo de nuevos productos, procesos de producción y tecnologías, pero la innovación debe verse asimismo como un proceso de gestión empresarial basado en la gestión de personas, información, conocimiento y recursos financieros y tecnológicos.

La innovación no es creatividad, aunque también, va más allá y presupone la puesta en el mercado de soluciones valoradas por los clientes. Así pues, vemos que al distinguir entre aquello que es o no es innovación deberíamos tener en cuenta como importantes puntos de referencia tanto el valor añadido percibido por el cliente como la ventaja competitiva potencialmente asociada a dicha innovación.

Por gestión de la innovación se entiende el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, así como su aplicación a la estructura de la empresa.

Nada es estático, lo único constante es el cambio. En la actualidad toda organización debe cambiar para sobrevivir.

Si reflexionamos sobre la estrategia de las empresas de éxito: Microsoft, 3M, Dell, Ikea, General Electric, Sony, Gillette, Nokia, Amazon, veremos que aunque cada una es de un sector y cada una ofrece un producto/servicio distinto, todas sin embargo tienen algo en común: la innovación.

La innovación en la gestión de las relaciones con los clientes puede considerarse como un caso particular de innovación. Todos los procesos directamente relacionados con el cliente (captación, gestión de oportunidades, ventas, servicio post-venta, tratamiento de reclamaciones, etc.) pueden ser objeto de una revisión profunda. Hoy en día se encuentran en el mercado múltiples productos CRM (Customer Relationship Management) que de alguna forma prometen una innovación global en la gestión de los procesos de relación con el cliente. Ahora bien, las empresas deben tener en cuenta que dicha innovación no se basa simplemente en la compra e instalación de un software.

El tópico sobre la innovación dice que ofrecer algo nuevo a los clientes es la mejor trampa para atraerlos a tu puerta. Pero cuando estamos en tiempos de crisis y los clientes la están sufriendo es conveniente analizar su forma de pensar y sus necesidades. Claro que la innovación tiene mucho que ver con las nuevas formas de oferta, pero no es el único camino.

Hay un famoso Kanji, un carácter compuesto de la escritura pictórica japonesa, que combina la idea crisis con la de oportunidades que se pueden encontrar en ella, Crisis = Peligro + Oportunidad, toda crisis es una oportunidad para vencerla.

## HABILIDAD CREATIVA

Cada autor realiza su propia interpretación acerca de la creatividad, pero desde el punto de vista de esta como origen de la innovación la podemos definir como: "Creatividad supone la creación de algo que es original, que es nuevo y por tanto que se sale de lo habitual y de lo cotidiano pero que además es valioso, es decir, tiene un valor, una utilidad para aquellas personas que lo han generado y para su entorno. El término creatividad se puede entender como el proceso de generación de nuevas ideas o como resultado de ese proceso que acaba con la generación de algo novedoso. En resumen, se entiende por Creatividad los procesos encaminados a la generación de esa idea novedosa y útil porque el resultado entendemos que es la innovación, el cambio que se produce en una organización si dicha idea es puesta en marcha."

La creatividad en las empresas es un aspecto clave, sobre todo cuando se requiere una mayor competitividad. Hay que saber adaptarse, pero mucho más importante es adaptarse con esta ventaja, de una forma más flexible e innovadora.

Las personas creativas se automotivan, asumen riesgos, ven conexiones ocultas, investigan nuevas posibilidades, no temen las percepciones de otras personas, se concentran en problemas y nuevos retos, son más perspicaces, se desalientan con mayor dificultad, están dispuestos a aprender.

Una empresa creativa, es aquella que introduce elementos innovadores en todos los departamentos de la compañía, no sólo es sacar productos nuevos, es llevar una política interna moderna y que genere impacto de cambio. Una empresa creativa es aquella que continuamente estudio el exterior para buscar ideas que le ayuden a potenciar su creatividad interna. Es aquella que está en continuo aprendizaje. Es aquella que es flexible a los continuos cambios de su entorno y su consumidor.

La importancia del trabajo creativo ofrece a la empresa ir por delante. El ser creativo siempre genera que una empresa se diferencie del resto. La creatividad da la capacidad de darle valor añadido al producto o servicio que ofrece la empresa, satisfacer las necesidades de los consumidores y le ayuda a posicionarse en el mercado, lo cual le da ventaja frente a otras empresas.

La creatividad viene de muchas maneras y la gente tiene diferentes métodos para generar ideas, pero ciertas características son comunes a las personas creativas: una visión de futuro, dedicación a la excelencia, habilidad de forjar y enfrentar el cambio y valor para pensar fuera de los límites preestablecidos.

Una sociedad que acoge el espíritu creativo y emprendedor como propio digiere rápidamente sus oportunidades. Por el contrario una sociedad de individuos mal conectados se esclerotiza y decae.

La búsqueda de ideas o las sesiones de tormenta de ideas se utilizan para, de entre un grupo de ideas, entresacar aquellas que resultan más adecuadas para una determinada situación y según ciertos criterios.

Guy Claxton propone una diferenciación fundamental entre el cerebro de liebre y la mente de tortuga. El cerebro de liebre, con una mayor velocidad de procesamiento de ideas, es analítico, calculador, autorreflexivo y dependiente del lenguaje, es la herramienta adecuada para muchas ocasiones pero no para todas.

Cuando se necesitan soluciones creativas, cuando un problema es confuso e impreciso, encontraremos la respuesta en la mayor capacidad de meditar y reflexionar de la mente de tortuga, mucho más lenta.

## Resumen

En este módulo hemos aprendido la importancia de la planificación en el ámbito de la gestión de la empresa. Planificar es un proceso mediante el cual se definen y determinan objetivos y se desarrollan los planes necesarios para alcanzarlos.

En definitiva, la planificación es una herramienta para la gestión y la toma de decisiones y, para ser efectiva, debe ser sistemática y estar proyectada al futuro, estar basada en aquello de lo que se puede disponer y ser flexible, de forma que podamos introducir cambios durante el proceso de ejecución de los planes, según se modifiquen las condiciones del entorno.

Hemos estudiado que existen tres tipos diferentes de planificación: estratégica, táctica y operativa.

La planificación estratégica podría definirse como la formulación de objetivos, estrategias y políticas que permitirán que una empresa u organización cumpla su misión.

La planificación táctica establece la forma como se van a alcanzar los resultados esperados, y debe ser coherente con los planes estratégicos. Los planes tácticos son más específicos que los estratégicos, porque se refieren a un aspecto concreto de la empresa.

La planificación operativa, por último, determina las acciones o actividades necesarias para cumplir unos objetivos concretos. Han de plantearse en consonancia con los planes tácticos y, por lo tanto, con el plan estratégico de la empresa. Los planes estratégicos, tácticos y operativos se diferencian también en que su ejecución se lleva a cabo, respectivamente, a largo, medio y corto plazo.

Respecto a la planificación operativa, hemos aprendido que las fases de un plan operativo son el establecimiento de objetivos operativos y el diseño del plan de acción.

Por último, hemos visto que el plan de acción es una descripción detallada de la forma en que lograremos alcanzar un objetivo operativo concreto. Igualmente, los aspectos fundamentales que intervienen en el diseño de los planes de acción son: elaboración de la lista de actividades, reparto de responsabilidades y de tareas para llevar a cabo las actividades, determinar los recursos que se van a utilizar, fijar el calendario de realización de las actividades, establecer el presupuesto y prever los posibles problemas y obstáculos para la realización del plan.

## Gestiones administrativas para crear una empresa

Trámite	Lugary documentación	Plazo
<p><b>Alta en el Censo mediante la declaración censal</b> Es el acto por el que se declara ante la Administración Tributaria el inicio de la actividad.</p>	<p>► Delegación de la Agencia Tributaria del domicilio fiscal. - Modelo 036 o 037 y fotocopia del DNI.</p>	<p>Antes del inicio de la actividad.</p>
<p><b>Alta del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)</b> Grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Se exime de este impuesto a las personas físicas y a las sociedades cuyo importe neto de cifra de negocios sea inferior a un millón de euros.</p>	<p>► Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria. - Modelo oficial y DNI o NIF.</p>	<p>Antes del transcurso de un mes desde el inicio de la actividad.</p>
<p><b>Inscripción de la empresa en la Seguridad Social</b> Supone la asignación de un número para individualizar a la empresa. Se elegirá la entidad que cubrirá las contingencias por accidente de trabajo o enfermedad profesional, pudiendo ser una mutua, o la propia Seguridad Social (INSS).</p>	<p>► Tesorería Territorial de la Seguridad Social. - Impreso de inscripción de empresas por triplicado, Mutua o INSS, escritura de Constitución o DNI, NIF y alta en el IAE.</p>	<p>Con carácter previo al inicio de la actividad.</p>
<p><b>Alta del empresario o profesional en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)</b> El trabajador es responsable directo de solicitar su alta. Quedan exceptuados de esa obligación los colegiados que opten por incorporarse a la Mutualidad de Previsión Social que pudiera tener establecida su Colegio Profesional.</p>	<p>► Tesorería Territorial de la Seguridad Social. - Modelo TA-1 o Tarjeta de la Seguridad Social, modelo TA 0521, DNI y NIF y declaración censal de inicio de actividad.</p>	<p>En 30 días naturales desde el inicio de la actividad.</p>
<p><b>Afiliación y alta de los trabajadores a la Seguridad Social</b> Los empresarios estarán obligados a solicitar la afiliación de aquellos trabajadores que no estuvieran afiliados previamente. También están obligados a comunicar el alta del trabajador motivada por el inicio de la prestación de los servicios.</p>	<p>► Tesorería Territorial de la Seguridad Social. - Modelo TA-1, modelo TA-2/5 y documentación identificativa del trabajador y del empresario.</p>	<p>Antes del inicio de la prestación de los servicios.</p>
<p><b>Legalización del libro de visitas</b> Es obligatorio que todas las empresas tengan sellado un libro de visitas por cada centro de trabajo, a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo. Este libro debe conservarse durante cinco años. Puede ser electrónico.</p>	<p>► Inspección Provincial de Trabajo y de Seguridad Social. - Deberá cumplir lo establecido en la Resolución de la Inspección de Trabajo y de Seguridad Social de 11 de abril de 2006.</p>	<p>Antes del comienzo de la actividad y de la contratación de trabajadores.</p>
<p><b>Comunicación de apertura del centro de trabajo</b> Debe ser presentada al inicio de la actividad o con su reanudación tras efectuar alteraciones, ampliaciones o modificaciones, cualquiera que sea la actividad que realice y con independencia de las comunicaciones que deban efectuarse.</p>	<p>► Consejería correspondiente. - Impreso oficial por cuadruplicado con los datos de la empresa, el centro de trabajo, la plantilla y la actividad que se desarrolle, y plan de prevención de riesgos.</p>	<p>Dentro de los 30 días siguientes a la fecha de inicio de la actividad.</p>
<p><b>Formalización de los contratos de trabajo</b> Los empresarios están obligados a comunicar al Servicio Público de Empleo el contenido de los contratos de trabajo que celebren o las prórrogas de los mismos, deban o no formalizarse por escrito.</p>	<p>► Oficinas del Instituto Nacional de Empleo.</p>	<p>En el plazo de los diez días siguientes a la formalización del contrato de trabajo.</p>

FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID Y KPMG

## DESCRIPCIÓN DE LOS TRÁMITES PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

### CERTIFICACIÓN NEGATIVA DE DENOMINACIÓN (RAZÓN SOCIAL)

Es un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre que el de la que se pretende constituir.

Se solicita en el Registro Mercantil Central

C/ Príncipe de Vergara, nº 94.- Madrid  
Tfno.: 902884442  
<http://www.rmc.es>

- Documentación:

Existe un impreso oficial normalizado, en el cual se hace constar el nombre elegido hasta un máximo de tres. Hay que indicar siempre a continuación del nombre el tipo de sociedad de que se trata. Se puede solicitar a través de Internet <http://www.rmc.es>

La certificación es un requisito indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública. La reserva de la denominación social la debe hacer uno de los socios y se mantiene durante un periodo de seis meses y el certificado caduca a los tres meses.

(En el caso de Sociedad Limitada Nueva Empresa ver la página que recoge los trámites para constituirla).

### ESCRITURA PÚBLICA

El otorgamiento de ésta es el acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la Escritura de Constitución de la Sociedad. Se realiza ante notario.

- Documentación a aportar:

- Certificación negativa de la denominación acreditando la no existencia de otra Sociedad con la misma denominación.
- Acreditación del desembolso del capital social. (En efectivo o mediante certificación bancaria).

### LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS

Es un impuesto que grava las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y actos jurídicos documentados.

- Operaciones societarias. El impuesto recae sobre las operaciones societarias de constitución, aumento y disminución de capital, fusión, escisión y disolución de sociedades, así como sobre las aportaciones que efectúen los socios para reponer pérdidas sociales. No está sujeta la ampliación de capital que se realice con cargo a la reserva constituida exclusivamente por prima de emisión de acciones.

- Sujeto pasivo. Están obligados a pagar el impuesto:
  - La Sociedad: En las operaciones de constitución, aumento de capital, fusión, escisión y aportaciones de los socios para reponer pérdidas.
  - Los Socios: Por los bienes y derechos recibidos, en caso de disolución de la sociedad y reducción de capital social.
- La base imponible del impuesto:
  - En la constitución y aumento de capital, será el importe nominal de aquél más las primas de emisión, en caso de que se trate de sociedades que limiten la responsabilidad de sus socios, o el valor neto de la aportación en los demás casos, así como en las aportaciones de los socios para reponer pérdidas.
  - En la escisión y fusión, la base será el capital del nuevo ente creado o el aumento de capital de la sociedad absorbente más las primas de emisión. En la disminución de capital y disolución, la base será el valor real de los bienes y derechos entregados a los socios.

La cuota tributaria se obtendrá aplicando a la base el tipo de gravamen del 1%.

### ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS

El impuesto recae sobre el adquirente del bien o derecho, y, en su defecto, las personas que insten o soliciten los documentos notariales, o aquéllos en cuyo interés se expidan.

El tributo se satisfará mediante cuotas variables o fijas, atendiendo a que el documento que se formalice, otorgue o expida, tenga o no por objeto cantidad o cosa valuable en algún momento de su vigencia.

Se presenta la liquidación y se realiza el pago en las consejerías de hacienda de las comunidades autónomas donde se encuentre domiciliada la Sociedad.

- Documentación
  - Impreso necesario para la liquidación del impuesto, es el modelo 600 facilitado por la Consejería de Hacienda correspondiente.
  - Primera copia y copia de la Escritura de Constitución de la Sociedad
  - DNI del representante legal de la empresa y NIF de la Sociedad

El plazo para presentar la liquidación es de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura pública ante el notario.

En el caso de Sociedad Limitada Nueva Empresa se puede optar por el aplazamiento de un año.

### SOLICITUD DEL NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL (NIF)

Ha de ser solicitado por toda persona jurídica, pública o privada, cualquiera que sea su actividad. El objeto del Número es identificar a la Sociedad a efectos fiscales.

La solicitud se realiza en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la Sociedad o Entidad. Puede efectuarla el representante legal o apoderado de la Sociedad o Entidad, acreditando su condición con la correspondiente escritura pública o bien un socio acreditando su personalidad con el DNI.

El trámite ha de hacerse en los 30 días naturales siguientes a la constitución de la Sociedad.

• Documentación a aportar:

- Para obtener el NIF provisional, que tendrá validez de 6 meses, se deberá presentar:
  - Impreso modelo 036 debidamente cumplimentado
  - Fotocopia de la Escritura o Contrato de Constitución de la Sociedad
  - Fotocopia del DNI del firmante de la solicitud, que debe ser cargo representativo de la Sociedad o Entidad.
- Para retirar la tarjeta definitiva del NIF se debe presentar:
  - Resguardo del modelo 036
  - Original de la primera copia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro Mercantil.
  - Fotocopia de la hoja de inscripción

### DECLARACIÓN CENSAL

La Declaración Censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades, se presentará en impreso oficial en la Administración de la Agencia

Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

• Documentación a aportar:

- Impreso 036/037 debidamente cumplimentado
- Primera Copia de Escritura
- Fotocopia del Número de Identificación Fiscal (NIF)

### INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL

Una vez otorgada la Escritura Pública de Constitución, se procede a la inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil. A partir de este momento, la Sociedad adquiere plena capacidad jurídica.

Se inscribe en el Registro Mercantil de la provincia donde esté domiciliada la Sociedad.

• Documentación a aportar:

- Escritura Pública de Constitución de la Sociedad
- Fotocopia del Número de Identificación Fiscal (NIF)

- Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales. Impreso modelo 600 cumplimentado.

### IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Es un tributo por ejercer, en el territorio nacional, actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local determinado y se encuentren o no especificadas en las tarifas del impuesto.

Desde el 1 de enero de 2003 están exentos de este impuesto las empresas cuya cifra de negocios del ejercicio anterior sea inferior a 1.000.000 de euros. También están exentas las empresas de nueva creación, durante los dos primeros ejercicios. En estos casos, la información censal correspondiente a los elementos tributarios que grava este impuesto se aporta en la Declaración Censal (modelo 036/037).

En el caso de sujetos no exentos, la solicitud de alta en el impuesto ha de efectuarse en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio de la actividad.

La liquidación y recaudación se llevarán a cabo en el ayuntamiento. Algunos ayuntamientos y diputaciones tienen la competencia en el trámite de alta de este impuesto.

- Documentación a aportar:

- Impreso oficial para cuota municipal modelo 840
- Impreso 036/037 de alta en el Censo.
- NIF de la empresa.

### LICENCIA MUNICIPAL DE OBRAS

Es un permiso que se necesita para la realización de cualquier tipo de obras en locales, naves, edificios, etc., dentro de un municipio.

Se solicita en el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento correspondiente.

- Tipos de licencias:

Licencia para la realización de obras de pequeña entidad, necesarias para el acondicionamiento de locales.

Obras cuya ejecución puede llevarse a cabo sin la intervención de un facultativo titulado. Se incluyen las siguientes:

- Obras interiores en los edificios que no afecten a elementos estructurales de los mismos (vigas, muros, etc.).
- Obras en el exterior de los edificios que no impliquen aumento de las dimensiones de los huecos de fachada ya existentes, ni afecten a elementos estructurales (marquesinas, balcones, etc.).
- Repaso o reparación de los elementos no estructurales del edificio.

- Se excluyen expresamente todas las obras que impliquen aumento de edificabilidad.
- Documentación:
  - Formulario municipal
  - Memoria descriptiva de las obras
  - Presupuesto de las mismas, a precios de mercado y desglosado por partidas y precios unitarios.
  - Planos a escala de la planta y sección, acotados, del estado actual del local.
  - Planos a escala de la planta y sección, acotados, de las modificaciones que se pretenden realizar.
  - En algunos ayuntamientos, título de propiedad del inmueble o contrato de arrendamiento.
  - DNI del solicitante.

Si entre las obras a realizar se incluye una modificación de la fachada, se ha de incluir también:

- Planos a escala de la fachada en la situación actual y planos de las modificaciones que se pretenden realizar, con especificación del rótulo, su ubicación y dimensiones.
- Fotografías, en color, de la fachada

#### Licencia para la realización de obras de mayor entidad

Estas licencias se refieren a obras no comprendidas en el apartado anterior y cuya ejecución tiene que llevarse a cabo con la intervención de un Facultativo Titulado.

- Documentación:
  - Formulario Municipal.
  - Proyecto realizado por técnico competente, visado por el Colegio
  - Profesional correspondiente y con dirección facultativa de las obras.

En algunos ayuntamientos:

- Título de propiedad del inmueble o contrato de arrendamiento.
- DNI del solicitante, en caso de persona física y CIF y DNI del apoderado si se tratara de sociedades.

El plazo de inicio de las obras es de 6 meses desde la obtención de la licencia.

#### LICENCIA MUNICIPAL DE APERTURA

Es la orden de comprobación de que la solicitud de la empresa es conforme con las normas de uso previstas en los planes de urbanismo. Serán objeto de control urbanístico:

- a) La primera apertura de los establecimientos mercantiles e industriales.
- b) Los cambios o adición de actividades o de titular, aunque no supongan el cambio o adición de clases de uso.
- c) La modificación o ampliación física de las condiciones de local y/o de sus instalaciones.
- d) La utilización de locales como auxilio o complemento de la actividad principal ubicada en otro local con el que no se comunique.

La solicitud de la licencia ha de efectuarse en el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento correspondiente por la persona física o jurídica que pretenda realizar una actividad.

Tipos de licencias:

#### Licencias de apertura para actividades inocuas:

Actividades inocuas son aquellas no incluidas en el Reglamento de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas.

- Documentación:

- Formulario Municipal
- En algunos ayuntamientos: Escritura de propiedad o contrato de arrendamiento del inmueble.
- Fotocopia del DNI. En el caso de sociedades, escritura de constitución y NIF.
- Planos de planta y sección, acotados, con el máximo detalle posible (indicando el uso de cada dependencia, las luces de emergencia, colocación de extintores, etc.).
- Plano de situación del local respecto a las calles donde se halla ubicado.
- En algunos ayuntamientos se exige plano de emplazamiento del local en relación con el resto de los locales del edificio.
- Fotocopia del alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas o Declaración Censal.

#### Licencias de apertura para actividades calificadas:

Son aquéllas que necesitan instalación de fuerza motriz o que causan riesgos o molestias, o superan las dimensiones que determinan las Ordenanzas Municipales. Se encuentran definidas en el Reglamento de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas.

- Documentación necesaria para solicitar la licencia:

- Formulario Municipal
- Relación de vecinos colindantes
- Proyecto técnico de las instalaciones firmado por el técnico competente y visado por el Colegio Oficial que corresponda, y con Dirección Facultativa. Dicho proyecto deberá contener:
  - Memoria descriptiva

- Planos de planta y sección, acotados
- Planos de emplazamiento del local en relación con el resto de los locales del edificio
- Presupuesto, a precios de mercado, de maquinaria e instalaciones
- Plano de situación
- Relación de maquinaria indicando su potencia
- Fotocopia del alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas o Declaración Censal.
- En algunos ayuntamientos: Escritura de propiedad o contrato de arrendamiento del inmueble.

• Otra documentación:

- Documentación necesaria para la solicitud de ampliación o modificación de licencia:
  - Formulario Municipal al efecto
  - Copia de licencia de apertura anterior
  - Escritura de propiedad o contrato de arrendamiento cuando se trate de ampliación de superficie, así como presentación de nuevos planos, referentes a la totalidad del local.
  - Alta en el nuevo epígrafe de actividades económicas
- Documentación necesaria para el cambio de titularidad de la licencia
  - Formulario Municipal al efecto
  - Original de licencia de apertura anterior

• Observaciones

Con objeto de evitar una inversión inútil, el empresario debe realizar una consulta previa ante el Departamento de Urbanismo correspondiente, para conocer la posibilidad de obtener licencia de apertura para la clase de negocio o actividad que se desarrolle. Para realizar la consulta es necesario presentar los datos relativos a la clase de actividad, características del local, situación, etc.

La solicitud de la licencia ha de efectuarla la persona física o jurídica que pretenda realizar una actividad.

## INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA

Consiste en la inscripción de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles. Este registro puede efectuarlo el que adquiera un inmueble, lo transmita, tenga interés en asegurarlo, o quien ostente su representación.

Se inscribe en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria.

• Documentación a aportar:

- Escritura pública de compra-venta
- Justificante de pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

- Pago del arbitrio sobre el incremento del valor de los terrenos

Se puede comprobar la titularidad o la existencia de cargas del inmueble (hipoteca o anotaciones de embargo) que lo graven, solicitando una certificación de dominio y cargas, mediante instancia dirigida al Registrador de la Propiedad Inmobiliaria.

## INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO INDUSTRIAL Y AUTORIZACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL

En el Registro Industrial se ha de inscribir:

- Una nueva industria
- La ampliación o modificación de la industria inscrita
- Traslado de la industria
- Cambio de titularidad
- Cambio de actividad
- Cese no estacional o baja definitiva, sustitución de maquinaria o cualquier otra modificación de los datos que figuren en el Registro Industrial.

La solicitud de inscripción se realiza en el Registro de la comunidad autónoma correspondiente.

- Documentación a aportar:
  - Formulario de solicitud por duplicado
  - DNI del empresario individual o Escritura de Constitución en el caso de sociedades
  - Fotocopia del Impuesto sobre Actividades Económicas o Declaración Censal
  - Proyecto de instalaciones firmado por un técnico competente, visado en el Colegio Oficial que corresponda. En el supuesto de que no sea necesaria la presentación del proyecto, se aportará escrito expresando las características de las instalaciones.
  - Boletín de instalaciones eléctricas firmado por el instalador autorizado
  - Proyecto económico-industrial
  - Justificación de condiciones higiénico-sanitarias

Para la Inscripción en el Registro Industrial se requiere certificación emitida por el técnico competente, haciendo constar que la instalación se ajusta al proyecto.

## CALIFICACIÓN Y AUTORIZACIÓN PREVIA ADMINISTRATIVA DE LA SOCIEDAD

La autorización y calificación de la sociedad se solicita por uno de los promotores del tipo de sociedad que se va a crear.

Se presenta ante la autoridad del órgano correspondiente, el cual varía según el tipo de sociedad a constituir.

La documentación a aportar depende también del tipo de sociedad a constituir.

### INSCRIPCIÓN EN REGISTROS ESPECIALES

Una vez constituida la sociedad e inscrita en el Registro Mercantil (a excepción de la cooperativa), se procede a la inscripción de la sociedad en el registro especial correspondiente. A título de ejemplo se pueden citar:

- Para la Sociedad Cooperativa será en el Registro General de Cooperativas o los Registros de Cooperativas de las CC.AA.
- Para la Sociedades Laborales será en el Registro General de Sociedades Laborales o el correspondiente de las comunidades autónomas.
- Para las Sociedades de Capital-Riesgo se realizará la inscripción en los Registros Especiales de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- Para las Sociedades de Garantía Recíproca, la inscripción ha de realizarse en el Registro Especial del Banco de España.

### INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Es un acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social a solicitud de un empresario, realiza su inscripción en el Sistema de la Seguridad Social, que será válida durante la existencia del empresario. Consecuentemente con la inscripción de la empresa, la Tesorería General de la Seguridad Social asigna el “Código de Cuenta de Cotización” para su identificación numérica. En este acto el empresario debe indicar si opta por el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) o una Mutua Patronal para cubrir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Las Mutuas Patronales son entidades colaboradoras de la Seguridad Social, supervisadas por el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

La inscripción se realizará en las Tesorerías Territoriales, Agencias o Administraciones de la Seguridad Social.

Si se trata de una Sociedad Mercantil, deberá acreditar:

- La personalidad del firmante con el DNI
- La existencia de la Sociedad, con la Escritura Pública de Constitución
- Las facultades del firmante, con poder notarial
- Documentación necesaria para la inscripción de la empresa:
  - Copia del Impuesto sobre Actividades Económicas o Declaración Censal
  - Formulario TA-6 de solicitud de inscripción

- copias del documento de asociación con la Mutua Patronal, o el modelo TA-16, por duplicado, en el caso de que se haya elegido la opción del Instituto Nacional de la Seguridad Social.
- Documentación necesaria para la afiliación del trabajador:
  - Copia del DNI del trabajador. Copia de la tarjeta TA-I si el trabajador se encontraba afiliado con anterioridad.
  - Tarjeta A-1 por duplicado para los trabajadores de primer empleo
  - Formulario A2/2
  - Impreso modelo PI, por triplicado, para trabajadores que tengan personas a su cargo.

El requisito necesario para la afiliación de las empresas a la Seguridad Social es dar de alta, al menos, a un trabajador.

La empresa debe obtener un número patronal para cada provincia donde tenga un centro de trabajo. Asimismo, dentro de cada provincia, deberá obtener un número de patronal por cada actividad adjudicada y Ordenanza de Trabajo distinta.

#### COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO:

Una vez constituida la sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a este trámite.

La declaración de apertura debe efectuarse por el representante legal de la sociedad o empresario individual en las consejerías de trabajo de las CC.AA.

La documentación necesaria es un formulario oficial que se facilita en la consejería de trabajo correspondiente a la comunidad autónoma en la que se establece el centro de trabajo.

#### LEGALIZACIÓN DEL LIBRO DE VISITAS

Se habilitará en las inspecciones provinciales de trabajo y Seguridad Social.

Las empresas, ocupen o no trabajadores por cuenta ajena, están obligadas a tener en cada centro de trabajo un Libro de Visitas a disposición de los funcionarios del Cuerpo

Nacional de la Inspección de Trabajo.

Se establece, con carácter obligatorio, el modelo oficial del Libro de Visitas de la Inspección de Trabajo.

Cada uno de los Libros de Visitas habrá de ser diligenciado en la primera hoja por el Jefe de la Inspección Provincial de Trabajo, que certificará la habilitación del Libro, recogiendo además datos de la empresa. Asimismo, será sellado en todos sus folios.

Las diligencias que practiquen los inspectores de trabajo del resultado de las visitas realizadas se extenderán simultáneamente por duplicado, quedando la copia en poder del Inspector actuante para su constancia y archivo en las oficinas de la Inspección Provincial de Trabajo respectiva.

Cuando fuere preciso diligenciar un nuevo Libro de Visitas, por haberse agotado el anterior o por deterioro notable del mismo, deberá presentarse simultáneamente este último para acreditar dichos extremos, haciéndose constar la oportuna referencia en el nuevo libro.

En los casos de pérdida del Libro de Visitas, deberá comunicarse expresamente tal circunstancia a la Inspección Provincial de Trabajo y proveerse de uno nuevo en el plazo máximo de 15 días.

A la presentación del Libro de Visitas para su diligenciado en la oficina de la Inspección Provincial de Trabajo se acompañará, debidamente cumplimentada, la Ficha de Empresa.

Los empresarios conservarán los Libros de Visitas a disposición de la Inspección de Trabajo durante un plazo mínimo de 5 años a partir de la fecha de la última diligencia, una vez agotado el mismo.

La carencia del Libro de Visitas, su no presentación a los funcionarios del Cuerpo o la no conservación del mismo durante el plazo señalado, será considerada como infracción

