

Clevernet

Asesoramiento Informático: Programación y Mantenimiento

PLAN DE MEJORA DEL NEGOCIO

Realización : Febrero / Abril 2006

Empresario: Gustave Stresen-Reuter

C/ Cronista Benítez Inglot, 7-bajo
35011 LAS PALMAS DE G.C.
Tf: 928 28 90 27
email : info@clevernet.biz
<http://www.clevernet.biz>

Índice

1	INTRODUCCIÓN.....	4
2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y VISIÓN GLOBAL DEL PLAN	6
2.1	MEJORAS REALIZADAS COMO CONSECUENCIA DEL CURSO.....	6
2.2	PLANTEAMIENTO ORIGINAL DE CLEVERNET	7
2.3	SITUACIÓN ACTUAL DE CLEVERNET.....	8
3	ANÁLISIS DEL ENTORNO COMERCIAL.....	10
3.1	TIPOS DE CLIENTES EN GRAN CANARIA	11
3.1.1	<i>Particulares y micro-pymes.....</i>	<i>11</i>
3.1.2	<i>Empresas pequeñas</i>	<i>11</i>
3.1.3	<i>Empresas grandes</i>	<i>12</i>
3.2	TIPOS DE CLIENTES FUERA DE GRAN CANARIA.....	13
3.3	NUESTRA COMPETENCIA	13
3.3.1	<i>En Gran Canaria.....</i>	<i>13</i>
3.3.2	<i>Fuera de Gran Canaria.....</i>	<i>14</i>
4	RESUMEN LABORAL	15
4.1	RECURSOS HUMANOS EN GRAN CANARIA.....	15
4.2	RECURSOS HUMANOS FUERA DE GRAN CANARIA.....	15
5	RESUMEN JURÍDICO	16
6	PLAN GENERAL DE CONSOLIDACIÓN	16
6.1	ÁREA FISCAL	17
6.2	ÁREA JURÍDICA	18
6.2.1	<i>Política interna.....</i>	<i>18</i>
6.2.2	<i>Política de cara a los clientes</i>	<i>18</i>
6.2.3	<i>Relación con proveedores</i>	<i>19</i>
6.3	MARKETING	19
6.3.1	<i>Cambiar de nombre.....</i>	<i>19</i>

6.3.2	Nuestra web.....	19
6.3.3	Actividades promocionales.....	20
6.4	ÁREA LABORAL	21
6.5	ÁREA COMUNICACIÓN	21
6.6	INFRAESTRUCTURA DE CLEVERNET.....	22
6.7	LÍNEAS (PRODUCTOS).....	22
7	CONCLUSIONES.....	23
7.1	PREDICCIÓN PARA EL RESTO DE 2006, 2007 Y 2008	23
8	ANEXOS.....	24
8.1	ANEXO ÁREA FISCAL	24
8.2	ANEXO ÁREA INFORMÁTICA	25
8.3	ANEXO ÁREA JURÍDICA.....	26
8.4	ANEXO ÁREA RRHH	38
8.5	ANEXO ÁREA CALIDAD.....	48

1 Introducción

Clevernet es una empresa compuesta por dos socios extranjeros residentes en Las Palmas de Gran Canaria.

Ulrich Schlegel, originalmente de Alemania y licenciado en Ciencias Sociales y certificado MCSE, creó Clevernet en Febrero de 2004 y un año después se incorporó **Gustave (Teo) Stresen-Reuter**, originalmente de EE.UU. y licenciado en Filología Española, con un Master en la enseñanza de inglés como lengua extranjera.

Los dos socios llevan más de 15 años trabajando en el campo de la informática:

- **Ulrich Schlegel** se dedica al apoyo técnico de equipos informáticos, la creación de redes y a la instalación y configuración de servidores Windows, Exchange, y el cortafuegos ISA de Microsoft.
- **Gustave Stresen-Reuter** se dedica al diseño y programación de aplicaciones web. Gustave Stresen-Reuter se especializa en la optimización de webs para los motores de búsqueda y en el análisis de la usabilidad para lograr un mayor rendimiento para los visitantes.

Hoy en día Clevernet ofrece los siguientes servicios: apoyo técnico de equipos informáticos, creación de redes locales, y programación de aplicaciones web (intranets, extranets y webs). Clevernet tiene clientes en España, Alemania y EE.UU. Clevernet pertenece al Programa de Socios de Microsoft.

Con un poco de automatización en el área contable, unos contratos modelos básicos para arrendamiento de servicios, y un mínimo de seguimiento y planificación

en los proyectos, los dos socios serían capaces de maximizar los beneficios de la empresa.

De todas formas, sin modificar el planteamiento actual de la empresa, jamás podrán vender más que un número determinado de horas y por lo tanto, jamás podrán superar un límite máximo de ingresos (el número de horas laborales multiplicado por su cuota horaria).

Este plan de consolidación pretende implementar lo siguiente:

- Modificar el planteamiento empresarial
- Controlar los riesgos implícitos (legales)
- Maximizar la eficacia
- Eliminar los límites de ingresos

Si implementamos este plan la empresa podrá disfrutar de ingresos y beneficios ilimitados con un mínimo de riesgo.

2 Análisis de la situación actual y visión global del Plan

Este plan consiste en un análisis de la empresa y del sector comercial (la informática). El plan parte de la idea de que la empresa puede mejorarse en cada área empresarial.

Para llevar un control de las actividades del plan, usaremos un sistema de control de proyectos (dotProject). Este sistema nos permite planificar nuestro trabajo y controlar el tiempo invertido en ello. Además, nos permite compartir el plan con personas no directamente involucradas, como son los consultores de nuestra gestoría y de nuestro banco, de una forma directa. Aquí (la versión impresa) no detallamos todos los pasos que vamos a tomar sino que resumimos los más relevantes. Se puede ver el proyecto en su totalidad en la siguiente dirección:

(suprimido)

2.1 Mejoras realizadas como consecuencia del curso

Ya hemos empezado el proceso de consolidación. Concretamente hemos mejorado de las siguientes maneras:

- **Actividad comercial:** Gustave Stresen-Reuter se ha implicado más en las labores comerciales.
 - Coordina reuniones de seguimiento con los clientes.
 - Realiza visitas puntuales con clientes.

- Actualiza la web: añadió un nuevo diseño y formato (XHTML), que facilita su localización en buscadores.
- **Comunicación interna:** Se celebran reuniones quincenales para ponerse al día. Se celebran otras reuniones para coordinar proyectos.
- **Laboral:** Se está dividiendo la labor entre los trabajadores: uno se está ocupando de la gestión y el otro se está dedicando a los clientes.
- **Contable:** Clevernet cambió de gestoría para resolver problemas de continuidad con la gestoría anterior. La nueva gestoría, [suprimido], documenta sus procesos por escrito y requieren un acuerdo laboral por escrito.

Lo que sigue es una descripción del planteamiento original de la empresa, un análisis de sus actividades actuales, y los pasos que hay que seguir para realizar la meta principal: ingresos y beneficios ilimitados con un mínimo de riesgo.

2.2 Planteamiento original de Clevernet

Ulrich Schlegel fundó Clevernet en febrero de 2004 como “Schlegel Ulrich 000420736K S.L.N.E.” Ofrecía una amplia gama de servicios informáticos, pero la mayoría de los ingresos entraron como venta de equipos y servicio de reparación. Los ingresos en 2004 eran inferiores a [suprimido]€ brutos, pero con pérdidas.

En 2005 Gustave Stresen-Reuter se incorporó a Clevernet y los dos socios generaron ingresos vendiendo su tiempo a un precio por hora que varía entre 20 y

60 euros. Lograron vender unas 700 horas en ese año pero vieron que pronto tocarían su límite de producción.

También vendieron equipos informáticos y alojamiento. Ambas actividades supusieron una inversión de tiempo que no podían facturar.

Los dos socios se unieron por los siguientes motivos:

- De cara a los clientes, un solo punto de acceso para resolver cualquier problema informático
- Se podían apoyar tecnológicamente (uno hace la web, el otro crea la infraestructura para el alojamiento)
- Se ahorran dinero en gastos comunes (gestoría, alquiler del local, teléfono, etc.)
- Disfrutaban de competencia en tres lenguas: Inglés, Español y Alemán

2.3 Situación Actual de Clevernet

En 2005 las ventas por líneas de negocio fueron de [suprimido]€ dividido aproximadamente así:

- 54% Venta Equipos a clientes
- 23% Desarrollo Web
- 20% Instalación y Configuración de Redes
- 3% Hospedaje y Gestor de Contenidos

Los “beneficios” aproximados por líneas de negocio fueron de:

- [suprimido]€ Venta Equipos a clientes
- [suprimido]€ Desarrollo Web
- [suprimido]€ Instalación y Configuración de Redes
- [suprimido]€ Hospedaje y Gestor de Contenidos

Al final de 2005 la empresa tuvo beneficios de unos [suprimido]€. En lo que va de año de 2006, Clevernet ha facturado unos [3 veces más que el año 2005]€, un aumento de unos 250% por encima del primer trimestre del año anterior. Además, Clevernet ha conseguido tres clientes nuevos de tamaño importante (se estiman ingresos anuales de entre [suprimido] euros cada uno).

3 Análisis del Entorno Comercial

Clevernet se ubica plenamente en el sector de asesoramiento informático. A partir de la burbuja de 99/00, las empresas con necesidades de apoyo informático (el objetivo de Clevernet) se dedicaron a cubrir las necesidades básicas: implementar sistemas de gestión de la empresa y automatizar los procesos manuales, por ejemplo.

Esta tendencia sigue en vigor hoy en día y si la experiencia de Clevernet insinúa una tendencia futura, seguirá así y se ampliarán las oportunidades.

En Estados Unidos se está viendo resurgir la inversión en el desarrollo de productos informáticos nuevos. Existen oportunidades para Clevernet y de hecho, ya hemos conseguido algo.

En España, en Gran Canaria en particular, la mayor tendencia es la instalación y configuración de redes locales, la automatización de los procesos manuales y la automatización de la gestión de la empresa. Ha habido pequeñas inversiones en las presencias web de las empresas, pero nada en comparación con la inversión en infraestructura.

En el futuro seguirá creciendo la inversión en infraestructura, pero creemos que también empezará a haber una mayor inversión en las webs de las empresas ya que la imagen de las empresas está en juego.

Disfrutamos de una cierta seguridad ante una posible crisis económica ya que una vez hecha la inversión, no deja de necesitar mantenimiento.

Cabe destacar que el desarrollo a medida (en nuestro caso, soluciones basadas en tecnologías web) involucra a Clevernet de una forma poco común: nos

convertimos en especialistas de la automatización de los procesos manuales de nuestros clientes y del código.

El resultado es que los clientes no quieren dejarnos ir mientras no abusamos de nuestra posición privilegiada.

3.1 Tipos de clientes en Gran Canaria

Los clientes de Clevernet se dividen en tres grupos principales: particulares y micro-pymes, empresas pequeñas, y empresas grandes. Unos 70% de los ingresos proceden de tan solo 2 empresas grandes. Para diversificar, solicitamos trabajo activamente de los tres sectores.

3.1.1 Particulares y micro-pymes

La mayoría de nuestros clientes particulares (o empresas de menos de 5 personas) se ubican en el sur de la isla y suelen ser de origen alemán. No disponen de mucha sofisticación ni conocimiento informático y piden más que nada apoyo técnico a nivel usuario y venta de equipos informáticos. Son una fuente mínima de beneficios para la empresa y suponen un desplazamiento que, en nuestra opinión, no compensa. Para convertir estos clientes en fuentes de beneficios, preparamos una tabla de precios que nos va a producir beneficios. Algún que otro cliente ha rechazado el aumento, pero otros lo han aceptado y estamos seguros que es una política correcta.

3.1.2 Empresas pequeñas

Clevernet provee servicios informáticos a menos de 5 empresas pequeñas, la mayoría de ellas en Las Palmas o Telde. Sin embargo, son una fuente importante de ingresos ya que son de los pocos con quienes tenemos contratos fijos. La

mayoría son clientes de apoyo técnico, pero alguno también nos pide servicios de desarrollo.

Creemos que estos clientes representan buenas oportunidades de nuevos ingresos ya que en la mayoría de los casos, no disponen de sistemas fiables de copias de seguridad ni de sistemas que cumplan con la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal. Viven diariamente con la amenaza real de perder datos importantes. Es cuestión de organizar una reunión con ellos, informarles de los riesgos, y presentarles un presupuesto. Como cliente actual, ya se fían de nosotros.

3.1.3 Empresas grandes

Clevernet tiene como cliente dos empresas grandes en Gran Canaria. Se definen como empresas grandes porque tienen una plantilla de más de 30 personas (y más de 15 ordenadores). Una de estas empresas ha supuesto casi 50% de los ingresos de Clevernet en el año 2005.

La principal ventaja que aportan empresas grandes es la posibilidad de venderles un servicio de apoyo técnico a base de un número de horas por semana mínimo y por un período mínimo de un año. De esta manera, perdemos menos tiempo vendiendo y pasamos más tiempo facturando. La principal desventaja de este tipo de acuerdo, sin embargo, es la relación horas/ingresos. Al atar la venta a una cantidad de horas, limitamos nuestra posibilidad de maximizar los ingresos ya que nuestras horas son limitadas (en cierta medida).

Una de las tareas que realizaremos a partir de este plan, es la venta activa a empresas grandes de nuestro servicio de apoyo técnico.

3.2 Tipos de clientes fuera de Gran Canaria

Clevernet disfruta de clientes en el extranjero y se espera que esta línea de clientes se amplíe a lo largo de los años. En la actualidad existen 3 clientes en Estados Unidos y uno en Alemania. Los clientes extranjeros constituyen alrededor de 35% de los ingresos y consisten en particulares, empresas medianas y grandes. Como la mayoría del trabajo es de desarrollo, Clevernet realiza mayores beneficios que con otros clientes.

Como parte de la consolidación, se espera poder conseguir más clientes en el extranjero, casi siempre en el campo del desarrollo ya que se presta a este tipo de comercio. Lo fundamental para conseguir estos clientes es tener una buena reputación y ésta se consigue con muestras de trabajos realizados, la publicación de software libre (para que los clientes puedan ver muestras del código), y el “testimonio” de otros clientes. También, participamos en varios foros de debate para que los posibles clientes lleguen a conocernos sin compromiso. Estamos estudiando la posibilidad de crear relaciones con empresas de desarrollo en Estados Unidos para que ellos vendan nuestros servicios.

3.3 Nuestra Competencia

3.3.1 En Gran Canaria

Nuestra competencia en Gran Canaria se centra en tres sectores: autónomos con un mínimo de experiencia y recursos, empresas pequeñas con ingresos inferiores a 250.000€ al año, y grandes empresas de asesoramiento informático.

Los autónomos rara vez cobran más de 1.000€ por una web, y muchas veces mucho menos. También hemos visto ofertas basadas en modificaciones por página. En cualquier caso, los autónomos no suelen poder ofrecer a los clientes

opciones avanzadas que son el fundamento de nuestra oferta de programación y por lo tanto, no representan una amenaza para nosotros.

Las empresas pequeñas de asesoramiento informático cobran entre 35€ y 60€ por hora para un programador con formación universitaria o habiendo terminado FP. De momento, cobramos más que ellos y uno podría pensar que tenemos que rebajar nuestros precios. De todas formas, seguimos consiguiendo clientes cobrando un mínimo de 50€ por hora y por lo tanto, creo que vamos bien. De cara a los clientes, se podría mejorar nuestra imagen en comparación con la imagen de nuestra competencia. Como somos tan solo 3 personas, a veces se ve mal que la persona que realiza la venta es también la persona que hace el trabajo. Nuestra competencia en este sector suele tener más trabajadores y por lo tanto no padecen de esta faceta.

Las grandes empresas de asesoramiento informático son, en realidad, posibles clientes ya que les podemos facilitar mano de obra técnica lejos de sus sedes para sus clientes aquí (outsourcing). Una de las acciones a realizar en el plan de Marketing es ponernos en contacto con estas empresas explícitamente para vender nuestros servicios de esta manera. Seguramente sería una venta por menos dinero por hora, pero probablemente vendría con un contrato (ingresos asegurados) lo cual nos da la libertad de planificar mejor nuestro tiempo laboral.

3.3.2 Fuera de Gran Canaria

En el campo de apoyo técnico, nuestra competencia suelen ser las grandes empresas de asesoramiento informático. Nuestra participación en el programa de socios de Microsoft nos ha ayudado a competir entre esas empresas y pensamos seguir siendo socios de Microsoft.

En el campo del desarrollo, existe una amplia gama de proveedores, pero el reto para cada uno es ganarle la confianza al cliente. Esperamos generar una buena reputación como empresa de desarrollo a la distancia y que esta reputación nos ayude a ganar clientes ante los precios mínimos que puedan cobrar nuestra competencia en otros países.

4 Resumen Laboral

4.1 Recursos Humanos en Gran Canaria

El nivel técnico de posibles trabajadores en Gran Canaria es competitivo con lo que se suele ver en otros países. Sin embargo, muchos candidatos carecen de experiencia en su campo o se limitan demasiado a aprender una sola línea de tecnologías cuando lo que se valora en el mundo es un conocimiento amplio de tecnologías. Lo que tienen a su favor es la enseñanza a base de Linux. Conocer y dominar el entorno Linux es una ventaja muy grande. Otro factor a favor de los recursos humanos en Gran Canaria es la amplia oferta de trabajadores autónomos que pueden ayudar en momentos de crisis.

4.2 Recursos Humanos fuera de Gran Canaria

Fuera de Gran Canaria se ve una amplia oferta, pero en muchos casos, no disponen de la misma preparación. El único factor que nos motivaría a buscar ayuda fuera de la isla sería por ahorrarnos un dinero importante, pero el trabajador tendría que demostrar, de antemano, su valor, y hasta el momento, no se ha dado el caso.

5 Resumen Jurídico

Clevernet está legalmente constituida y sólo carece de cumplimiento legal en algunas áreas concretas que se rectificarán como parte de este plan de consolidación:

- Cumplimiento con la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal
- Obligar a toda contratación de nuestros servicios a estar por escrito y firmado de antemano
- Describir, por escrito, las condiciones de la contratación de nuestros servicios de alojamiento
- Describir, por escrito, nuestra política de devolución de equipos informáticos y de cumplimiento de garantía

Minimizar los riesgos cumpliendo con las leyes y documentando los acuerdos por escrito es una parte fundamental de nuestro plan de mejoras.

6 Plan general de consolidación

A continuación resumimos las actividades que se llevarán a cabo para mejorar el negocio de Clevernet. Los detalles de cada acción están disponibles en nuestro sistema de control de proyectos, dotProject, disponible en nuestra web [suprimido]

6.1 Área Fiscal

En 2005 Clevernet tuvo beneficios mínimos considerando los ingresos. El análisis fiscal concluyó que con tal que los dos socios logren facturar 50% de su tiempo, la empresa mejoraría por 2 o 3 su ingresos (y beneficios). Sin embargo, la mera venta de nuestro tiempo no es lo que nos va a permitir crecer como una empresa y por lo tanto, aunque amplíemos las horas que podemos vender, es sólo para cubrir necesidades fiscales temporales. Preferimos vender “soluciones” con un precio fijo que nos permite reducir nuestros gastos a un mínimo y así maximizar los beneficios.

Cambiamos de gestoría el 1 de abril de 2006. La antigua gestoría no proveía el servicio que nos hacía falta y nos quitaba tiempo que podríamos haber estado cobrando. La nueva gestoría se dedica a ayudar a empresas con nuestro perfil (micro-pyme) y tienen todos sus procesos documentados, lo cual facilita trabajar con ellos.

En este momento Clevernet disfruta de poco ahorros y no podría superar más de dos meses sin ingresos. Además, en caso de necesitar realizar una compra grande de mercancía para su posterior venta, no se podrá hacer por falta de ahorros. Para cambiar esta situación, ya hemos abierto una cuenta de ahorros y depositamos 300€ al mes, mínimo, y otras cantidades cuando sea conveniente.

Varios consultores han sugerido pasar de S.L.N.E. a S.L. y han citado ventajas legales, fiscales, y de imagen. No hemos programado el cambio en este momento, pero lo tenemos presente por si la oportunidad se ofrece más adelante.

6.2 Área Jurídica

6.2.1 Política interna

Como consecuencia de las reuniones con los consultores, hemos preparado una lista de cosas entorno a nuestra política interna que se tienen que corregir como parte de nuestro plan de mejoras. Son:

- Asegurar el local contra riesgos laborales
- Implementar una política de uso de los recursos de la empresa (correo electrónico, acceso a Internet, etc.)

6.2.2 Política de cara a los clientes

- Tenemos que cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal. Se elaborará un plan de acción y se ejecutará antes del final del año.
- Se escribirá e implementará una política de privacidad para nuestra web. Describirá cuáles datos se registran en una visita, quién tiene acceso a estos datos, y para qué se usan.
- Definir las condiciones generales de uso de nuestros productos (Gestor de contenidos, alojamiento, correo electrónico, etc.) y venta de productos.
 - Que no sea para fines ilegales
 - Que no nos hacemos responsables de sus copias de seguridad, etc.

6.2.3 Relación con proveedores

En general, hay pocos cambios con respecto a nuestra relación con nuestros proveedores. Sólo hay que cambiar el contrato de alquiler para que esté en nombre de la sociedad y no en nombre de uno de los socios y si se da la oportunidad, obligar a los proveedores a aceptar pagos aplazados, particularmente cuando sean de grandes cantidades.

6.3 Marketing

6.3.1 Cambiar de nombre

Si se cambia a S.L., se considerará la posibilidad de cambiar el nombre de la empresa. Hemos notado problemas con el nombre a la hora de comunicarlo por teléfono y nos hace pensar que igual el nombre no se presta como herramienta de ventas en un mundo de hispanohablantes.

6.3.2 Nuestra web

En Febrero lanzamos una nueva versión de nuestra web. El contenido está optimizado para ser indexado por los principales buscadores y de hecho, ya hemos conseguido nuestro primer cliente directamente desde nuestra página web. De todas formas, la web evolucionará a lo largo del resto del año. Se está planificando incorporar:

- Artículos sobre varios temas de tecnología
- Un sistema automatizado de análisis de cara a los buscadores (un primer paso para vender nuestro servicio de optimización web)

- Muestras gráficas de algunos de los trabajos que hemos realizado a lo largo de los años
- El perfil de nuestro trabajador, que pondrá tendrá un contrato indefinido
- Aplicaciones de Software Libre que los visitantes podrán descargar y usar libremente
- Un calendario de ponencias, charlas, ferias, etc. a los cuales pensamos asistir
- Enlaces desde la web personal de Gustave Stresen-Reuter ya que esa web tiene bastante tráfico
- Descripciones detalladas de nuestros servicios y productos

6.3.3 Actividades promocionales

Con el motivo de promocionar la empresa, Clevernet participará en las siguientes actividades:

- Ponencias (como público y como ponente)
- Participar en foros de debate sobre temas de tecnología
- Asistir a conferencias (como público – probablemente no como exhibidores)

6.4 Área Laboral

Aunque el consultor de recursos humanos ha aprobado la mayoría de nuestras actividades referente temas laborales, anotó algunas maneras en las cuales podríamos mejorar como empresa:

- División de labores: hasta ahora, cada socio se ha ocupado de todo lo que ha podido. Ya hemos hecho una división de responsabilidades y se ve que logramos hacer más en menos tiempo.
- Control de actividades: junto con la división de labores, estamos haciendo un esfuerzo para controlar cuáles actividades nos ocupan el tiempo, evitando, por supuesto, actividades que no aportan nada a la empresa. Además, usamos nuestro sistema de control de proyectos para llevar un control detallado de las actividades de todo el mundo en la empresa.
- Revisión de calidad del trabajo realizado: procuramos revisar el trabajo que realiza cada uno siempre que tiene sentido. Nos ayuda a evitar errores y así eleva la calidad del producto final.
- Contratar un comercial y posiblemente otro técnico especializado en Windows para ayudar con las ventas y la carga de trabajo que se está produciendo actualmente.

6.5 Área Comunicación

- Se celebrarán más reuniones para planificar trabajo/tiempo y ponerse al día a todos los miembros del equipo. Estas reuniones deben durar poco tiempo ya que son resúmenes de lo que está pasando y no informes detallados.

- Se celebrarán más reuniones para HACER y PLANIFICAR el trabajo en lugar de interrumpirnos a lo largo del día con preguntas, dudas, etc.
- Se realizarán más llamadas y correspondencia de parte de los dos socios a todos los clientes con el fin de fidelizar los clientes.

6.6 Infraestructura de Clevernet

La infraestructura de Clevernet funciona y es fiable pero ganaría mucho con una actualización. En este momento está sujeto a ataques de virus y otros programas maliciosos. La única forma de minimizar estos ataques es pasar a una plataforma menos conocida, como Linux o FreeBSD. Cambiar a tal plataforma conlleva la ventaja de aprovecharnos de Software Libre y todos los beneficios que trae una plataforma abierta.

De momento mantendremos nuestra infraestructura de alojamiento ya que es un servicio que no nos cuesta nada y nos da la posibilidad de probar configuraciones que de otra forma no podríamos probar.

La oficina en sí dispone de espacio suficiente para cubrir nuestras necesidades de aquí a final del año, como mínimo. Las instalaciones eléctricas y de agua son nuevas y no necesitarán ningún mantenimiento de momento.

6.7 Líneas (productos)

Como muchas empresas pequeñas, Clevernet no se discriminaba a la hora de aceptar un encargo u otro. Nos ofrecíamos para casi cualquier cosa. Obviamente, esa actitud es insostenible y tarde o temprano fallará. Para evitar posibles problemas, hemos decidido:

- Dejar de vender equipos informáticos excepto a empresas medianas o grandes ya que suelen comprar en grandes cantidades.
- Evitar ofrecer servicios de cualquier tipo a particulares (individuales).

7 Conclusiones

7.1 Predicción para el resto de 2006, 2007 y 2008

Esperamos contratar por lo menos una persona de aquí a finales de 2006. Esta persona probablemente será un técnico especializado en Windows o una persona para llenar un puesto de Comercial. Hacia finales de 2008 esperamos que Clevernet se compone por unas 8 a 12 personas.

De acuerdo con nuestras expectativas laborales, esperamos que los ingresos de 2006 sean iguales a 2005 o un 20% más. Para finales de 2008, esperamos tener ingresos anuales de unos 450.000€.

Más allá de 2008 Clevernet tendrá que pasar de ofrecer únicamente servicios personalizados (a medida a la necesidad del cliente) a ofrecer productos ya que los beneficios sobre las inversiones se reducen cada vez más que una asesoría amplía su plantilla. Con esta idea ya estamos estudiando las mejores maneras de vender el Gestor de contenido como el primer producto.

En cualquier caso, nuestra experiencia como participantes en el programa Gran Canaria Emprende nos ha dado el impulso necesario para realizar los cambios que veíamos pero que no éramos capaces de llevar a cabo sin un poco de dirección y consejos. Estamos seguros que nuestra empresa, por pequeña que sea, será una empresa de éxito.

8 Anexos

8.1 Anexo Área Fiscal

[suprimido, sorry!]

8.2 Anexo Área Informática

Aspectos jurídicos sobre la prestación de servicios:

■ Legislación de la UE

- Comunicaciones de la UE: Iniciativa europea de CE, CE y fiscalidad indirecta, Gestión de nombres y Direcciones de Internet
- Directiva 97/7/CE relativa a la protección de los consumidores en contratos a distancia
- Directiva 99/93/CE sobre firma electrónica
- Directiva 2000/31/CE sobre aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular sobre CE en el mercado interior Directiva 17/VII/2000

■ Legislación española

- Ley 34/2002 LSSI y CE en vigor 12 Octubre de 2002 (espíritu de la Directiva 2000/31/CE)
- Ley 32/2003 LGT que modifica artículos spam de LSSI
- RD 14/1999 sobre Firma electrónica
- Orden 21 de Febrero de 2000 que aprueba el Reglamento de acreditación de prestadores de servicios de certificación
- Orden 21 de Marzo por la que se regula la asignación de nombres de dominio de Internet bajo el código de país España “.es”
- Orden CTE/662/2003 de 18 de Marzo entrada en vigor del Plan Nacional de Nombres de Dominio bajo “.es” que flexibiliza la normativa
- Orden ITC/1542/2005 de 19 De Mayo, en vigor desde el 8/VI/2005, que simplifica los requisitos y liberaliza el registro de dominio “.es”
- Ley 26/1984 General de Defensa de los Consumidores y Usuarios
- Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista
- Ley 7/1998 sobre Condiciones Generales de Contratación
- Ley 34/1988 General de Publicidad
- Ley 15/1999 Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal
- RD 994/1999 sobre seguridad de los ficheros con datos de carácter personal
- RD 1/1996 de 12 de Abril aprueba texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual

■ Contratación electrónica

- *RD 1906/1999 sobre contratación telefónica o electrónica*
- *Orden de 22 de Marzo de 1996 por la que se regula el sistema de facturación telemática en la ley del IVA*
- *RD 828/1995 de 29 de Mayo Reglamento del Impuesto sobre Trasmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos documentados*

8.3 Anexo Área Jurídica

1.- Forma jurídica: Sociedad limitada.

2.- **Fiscal:** En el ámbito fiscal se destaca lo siguiente:

Impuesto de Actividades Económicas: La actividad debe encuadrarse, en principio, en el/los epígrafe/s 843.9.

Sistema impositivo: Impuesto sobre Sociedades, en caso de reducida dimensión, con tipo de gravamen del 30% hasta los primeros 90.000 euros y a partir de esta cantidad al 35% y régimen general del IGIC.

Aclaración: En determinados niveles de beneficio (rendimientos netos menores de aprox. 27.000,00 euros) el tipo de gravamen del 30-35% para las sociedades puede ser una desventaja frente al tipo variable de las formas que tributan por estimación directa simplificada al mínimo de la escala del IRPF. Cuando nuestro tipo aplicable en el IRPF se situó por debajo del 35%, o del 30% para empresas de reducida dimensión, obtendremos ventajas fiscales si en lugar de con una sociedad actuamos como autónomos. Incluso en este último caso, en función del riesgo asociado a cada tipo de actividad, hay que considerar también otra circunstancia ventajosa de la sociedad limitada frente al autónomo como la limitación de la responsabilidad. En cualquier caso, la cooperativa de trabajo asociado es la figura jurídica con menor coste fiscal (20%) y mejores ventajas fiscales en cuanto a ayudas y exenciones en otros impuestos o libertad de amortización.

Obligaciones fiscales: La constitución de sociedades se encuentra sujeta al Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, en la modalidad de operaciones societarias.

La base imponible se corresponde con el capital nominal, en el caso de sociedades que limiten de alguna manera la responsabilidad de sus socios, y con el valor de la aportación efectuada, en el caso de sociedades que no limiten la responsabilidad. El tipo se sitúa en el 1% sobre la base (capital social inicial).

Antes de empezar la actividad:

- a) Presentar la declaración censal (modelo 036)
- b) Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (modelo 840)

Una vez iniciada la actividad:

- Presentará la declaración anual del Impuesto de Sociedades mediante declaración en el periodo correspondiente..
- Realizar los pagos fraccionados de la Ley de Sociedades.
- Realizar las liquidaciones periódicas de IGIC - IVA

- Efectuar las retenciones (ver Nota aclaratoria) correspondientes a los rendimientos sujetos a retención que satisfagan e ingresarlas en Hacienda, los primeros veinte días de abril, julio, octubre y enero. Si realiza pagos sometidos a retención, ya sea por tener empleados o efectuar pagos a profesionales, ya sea por abonar rendimientos del capital mobiliario, deberá presentar los modelos 110, 111, 115, 117, 123, 124, 126 y 128.

- En caso que proceda, realizar el pago del Impuesto sobre bienes inmuebles.

- Declaración anual de operaciones con terceros. Deberá realizar la declaración anual de operaciones con terceros en relación con las compras y ventas efectuadas en la actividad, teniendo en cuenta que, en aquellas que superen los 3.006 Euros (500.000 pesetas), identificara al comprador o vendedor (modelo 347).

- Resumen anual de retenciones y pagos a cuenta efectuados. Deberá efectuar pagos fraccionados a cuenta de lo que resulte en la declaración-liquidación del ejercicio, con carácter trimestral en el modelo 202.

- Legalización de libros, según lo dispuesto en el Código de Comercio

A título recordatorio, cabe señalar que los tipos de retención más comúnmente aplicados son:

- Actividades profesionales: tipo del 9% para el año de inicio de actividad y los dos siguientes, el 18% para el resto

- Rendimientos procedentes del arrendamiento de bienes inmuebles: tipo del 15%

- Rendimientos del capital mobiliario: tipo 18%

- Miembros del consejo de administración (personas físicas): tipo 35%. En la Ley de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social del 2001 ha desaparecido el límite del 40%, aplicable a partir del 1 de Enero del 2002 y tendrá su efecto en las declaraciones cuyo plazo de declaración estuviese vencido a partir de esa fecha. - Miembros del consejo de administración (personas jurídicas): tipo 18%

Deberá presentar la declaración del IGIC / IVA : Los sujetos pasivos del impuesto tienen, entre otras, las siguientes obligaciones:

A) Obligación de presentar declaraciones de carácter informativo: - presentar declaraciones relativas al comienzo, modificación y cese de las actividades que determinen su sujeción al impuesto (modelo 036) - presentar anualmente, o a requerimiento de la administración, información relativa a sus operaciones económicas con terceras personas (modelo 347) - presentar declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias (modelo 349) - presentar una declaración-resumen anual (modelos 390 y 392)

B) Obligación de presentar declaraciones-liquidaciones y de ingresar su importe.

C) Obligación de identificación: los sujetos pasivos del impuesto tienen que solicitar de la Administración el número de identificación fiscal y comunicarlo y acreditarlo en los supuestos que se establezcan.

D) Obligaciones de facturación y contables:

- Deben expedir y entregar facturas o documentos sustitativos de sus operaciones y conservar copia de los mismos. - Tienen que llevar la contabilidad y los registros que se establezcan.

Pagos fraccionados: 1. En los primeros veinte días naturales de los meses de abril, octubre y diciembre, los sujetos pasivos por obligación personal de contribuir y los sujetos pasivos por obligación real de contribuir mediante establecimiento permanente deberán efectuar un pago fraccionado a cuenta de la liquidación correspondiente al período impositivo que esté en curso el día primero de cada uno de los meses indicados.

2. La base para calcular el pago fraccionado será la cuota íntegra del último período impositivo cuyo plazo reglamentario de declaración estuviese vencido el primer día de los veinte naturales a que hace referencia el apartado anterior, minorado en las deducciones y bonificaciones, así como en las retenciones e ingresos a cuenta correspondientes a aquél. Cuando el último período impositivo concluido sea de duración inferior al año se tomará también en cuenta la parte proporcional de la cuota de períodos impositivos anteriores, hasta completar un período de doce meses.

3. Los pagos fraccionados también podrán realizarse, a opción del sujeto pasivo, sobre la parte de la base imponible del período de los 3, 9 u 11 primeros meses de cada año natural determinada según las normas previstas en esta ley. Los sujetos pasivos cuyo período impositivo no coincida con el año natural realizarán el pago fraccionado sobre la parte de la base imponible correspondiente a los días transcurridos desde el inicio del período impositivo hasta el día anterior a cada uno de los períodos a que se refiere el párrafo anterior.

Para que la opción a que se refiere este apartado sea válida y produzca efectos, deberá ser ejercida en la correspondiente declaración censal, durante el mes de febrero del año natural a partir del cual deba surtir efectos, siempre y cuando el período impositivo a que se refiera la citada opción coincida con el año natural. En caso contrario, el ejercicio de la opción deberá realizarse en la correspondiente declaración censal, durante el plazo de 2 meses a contar desde el inicio de dicho período impositivo o dentro del plazo comprendido entre el inicio de dicho período impositivo y la finalización del plazo para efectuar el primer pago fraccionado correspondiente al referido período impositivo cuando este último plazo fuera inferior a 2 meses. El sujeto pasivo quedará vinculado a esta modalidad de pago fraccionado respecto de los pagos correspondientes al mismo período impositivo y siguientes, en tanto no se renuncie a su aplicación a través de la correspondiente declaración censal que deberá ejercitarse en los mismos plazos establecidos en el párrafo anterior.

4. La cuantía del pago fraccionado será el resultado de aplicar a las bases previstas en los dos apartados anteriores el porcentaje que se establezca en la Ley de Presupuestos Generales del Estado. En el caso que se tome como referencia la cuota, según lo dispuesto anteriormente, se aplicara el porcentaje del 18%.

5. El pago fraccionado tendrá la consideración de deuda tributaria.

Obligaciones contables y registrales: Las sociedades mercantiles deben llevar el libro de inventarios y cuentas anuales, libro diario y libro mayor (no obligatorio pero recomendable)

3.- Laboral: El encuadramiento de los administradores y de los socios deberá realizarse necesariamente en función de las circunstancias que se exponen en el cuadro a continuación en este informe.

B.- RECOMENDACIONES

Gustave Desea saber si tendría menos problemas como autónomo que con una sociedad y también analizar los contratos que celebra con sus clientes de atención e instalación de pc y redes informáticas, y demás servicios online.

Se observa que deberá implantar en su empresa todos sistemas requeridos por preceptos legales en relación a la Ley Orgánica de protección de datos de carácter personal, así como que empleará cláusulas de no competencia, de confidencialidad, y de exoneración de la responsabilidad, para los casos de injerencias externas o internas ajenas a sus servicios que interfieran perturben o destruyan alguna de las condiciones del contrato de prestación de servicios y de sus requisitos de seguridad y control.

Conclusiones: Por el momento está bien encuadrado jurídica y fiscalmente en función de sus requerimientos y previsiones.

Deberá incorporar en sus procesos todos los elementos de seguridad y garantía de confidencialidad exigidos por las leyes, adoptando las medidas físicas y de software necesarias y estableciendo las condiciones de actuación en sus contratos.

C.- CUESTIONES GENERALES DE ORDEN LABORAL:

Todos los trabajadores están obligados a darse de alta en la Seguridad Social. Lo mismo ocurre con los socios trabajadores que han creado una sociedad, deben darse de alta. Incluso en algunos casos, los socios no trabajadores y simplemente capitalistas deben darse de alta (cuando son administradores activos retribuidos de sociedades mercantiles, deben darse hacerlo en el Régimen General e incluso si poseen el control de la sociedad, en el de Autónomos).

Respecto a las Sociedades Civiles (comunidades de bienes) la norma general es que los socios trabajadores deben darse de alta en el Régimen de Autónomos, aunque si uno de ellos tiene un porcentaje muy bajo (siempre menos del 25%), podría ir al Régimen General.

En el caso de las Cooperativas el tema es más sencillo puesto que son los mismos socios los que deciden el Régimen en el que se van a dar de alta. Deben ir todos al de autónomos, o todos al General.

Las Sociedades Limitada, Anónima y Sociedades Laborales : <u>SOCIEDAD LIMITADA Y ANÓNIMA</u>	ADMINISTRADOR O CONSEJERO	CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA, RETRIBUIDO Y NO POSEEN +1/4 CAPITAL: RÉGIMEN GENERAL ASIMILADO (sin desempleo ni Fogasa)	
		SI NO EJERCEN FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y NO POSEEN +1/3 CAPITAL: RÉGIMEN GENERAL	
		NO SOCIOS: RÉGIMEN GENERAL ASIMILADO (sin desempleo ni Fogasa)	
	SOCIOS TRABAJADORES	CON CAPITAL SUPERIOR AL 50%: RÉGIMEN AUTÓNOMOS	
		CON CAPITAL INFERIOR AL 50%	SI TIENE FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y POSEE +1/4 CAPITAL: RÉGIMEN AUTÓNOMOS
			SI NO EJERCE FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y NO POSEE +1/3 CAPITAL: RÉGIMEN GENERAL
		SERVICIOS RETRIBUIDOS: RÉGIMEN AUTÓNOMOS	
TODOS LOS SOCIOS TRABAJAN: RÉGIMEN GENERAL			
50% DEL CAPITAL EN MANOS DE FAMILIARES HASTA EL 2º GRADO: RÉGIMEN AUTÓNOMOS			
<u>SOCIEDADES LABORALES</u>	SOCIOS TRABAJADORES QUE FORMEN PARTE DEL ÓRGANO DE ADMÓN..	RÉGIMEN GENERAL	
	SOCIOS TRABAJADORES CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA	RETRIBUIDO EL CARGO	RÉGIMEN GENERAL ASIMILADO (Sin desempleo ni Fogasa)
		RELACIÓN LABORAL DE ALTA DIRECCIÓN	
SOCIOS QUE POSEAN JUNTO A FAMILIARES HASTA EL 2º GRADO EL 50% DEL CAPITAL	RÉGIMEN AUTÓNOMOS		

D. Ventajas e inconvenientes en diferentes tipos de empresas:

EMPRESARIO INDIVIDUAL:

Ventajas:

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de tamaño muy reducido.
- Es la forma que menos trámites exige en su constitución, no estando obligados a inscribirse en el registro mercantil.
- Puede resultar más económica, dado que no necesita crear personalidad jurídica de la del empresario.
- No exige Capital mínimo inicial.
- Se gestiona personalmente la empresa.
- Se paga fiscalmente por IRPF, de acuerdo con sus ganancias. (cuando nuestro tipo aplicable en este impuesto se situó por debajo del 35%, o del 30% para empresas de reducida dimensión, obtendremos ventajas fiscales).

Inconvenientes:

- Recae sobre el empresario todo el riesgo que trae crear un negocio.
- Responder a las deudas de sus negocios con el patrimonio del negocio y con su propio patrimonio, extendiéndose la obligación al cónyuge si no se tiene separación de bienes.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración.
- Si el volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados, ya que la persona física tributa por tipos crecientes cuanto mayor es su volumen de renta, mientras que las sociedades tributan al tipo fijo del 35% sobre los beneficios o al 30% para los primeros 15 millones en las empresas de reducida dimensión.

COMUNIDAD DE BIENES / SOCIEDAD CIVIL:

Ventajas:

- No necesitan demasiados trámites para su constitución, con una complejidad y costes mínimos.
- No exige Capital mínimo inicial.

- Pagan fiscalmente de acuerdo con sus ganancias, los rendimientos de la sociedad se imputan a los asociados sobre la base de lo pactado, así desde el punto de vista fiscal es aplicable lo comentado para el empresario individual.
- No recae sobre una sola persona el riesgo de crear una empresa.

Inconvenientes:

- Responder a las deudas de su negocio con el patrimonio del negocio y con el patrimonio propio. (Sociedad civil: Los socios responden mancomunada y directa frente a terceros. /Comunidad de Bienes: Los socios responden mancomunada y solidariamente frente a terceros).
- Carecen de personalidad jurídica (la sociedad no es titular de derechos y obligaciones).

SOCIEDADES LIMITADAS:

Ventajas:

- Limita la responsabilidad de los socios al capital aportado a la sociedad.
- Exige menos rigor formal en su organización (en convocatorias de juntas, inscripciones registrales...), y menor Capital mínimo (3.005,06 euros) que las S.A..
- Mismo carácter democrático en los órganos de Gobierno que en las S.A.
- Se pueden constituir con un solo socio. (S.L. unipersonal).
- Es la forma jurídica societaria más elegida.

Inconvenientes:

- Exige un capital mínimo (3.005,06 euros).
- No se pueden transmitir las participaciones libremente, se necesita el consentimiento de los demás socios.
- Obligación de depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.
- En determinados niveles de beneficio el tipo de gravamen del 30-35% puede ser una desventaja frente al tipo variable de las formas que tributan por IRPF.
- Costes fiscales del 1% sobre la cifra de capital social en el momento de la constitución en el ITP y AJD.

SOCIEDADES ANÓNIMAS:

Ventajas:

- La responsabilidad de los socios se limita a sus aportaciones a la sociedad.

- La condición de socio se puede transmitir libremente, mediante la venta de las acciones.
- Tiene una clara vocación de expansión, primando el capital aportado, no la personalidad de los socios.

Inconvenientes:

- Exige un alto capital mínimo para constituirse (6.010,12 euros).
- Requiere un rigor formal y complejo de organización, debiendo convocar una junta de accionistas al año como mínimo.
- Obligación de depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.
- En determinados niveles de beneficio el tipo de gravamen del 30-35% puede ser una desventaja frente al tipo variable de las formas que tributan por IRPF.
- Costes fiscales del 1% sobre la cifra de capital social en el momento de la constitución en el ITP y AJD.

SOCIEDADES LABORALES:

Ventajas:

- Limita la responsabilidad de los socios al Capital aportado a la sociedad.
- Los socios trabajadores poseen mayoritariamente el control de la Sociedad.
- Es obligatorio destinar anualmente un porcentaje de los beneficios obtenidos al Fondo de Reserva, para garantizar el futuro de la Sociedad.
- Permite la capitalización por desempleo.
- Tienen bonificaciones y exenciones fiscales por su constitución (ITP y AJD, IAE...).
- Puede acceder a una normativa especialmente favorable de ayudas (fomento de la economía social).

Inconvenientes:

- No se pueden transmitir las acciones libremente.
- Tiene limitada la cantidad de contrataciones de trabajadores indefinidos, que no sean socios, a realizar.(no podrá ser superior al 25% del total de las horas/año trabajadas por los socios trabajadores en empresas de menos de 25 socios trabajadores y al 15% de esa cantidad en el resto de empresas, para el calculo de estos porcentajes no se tendrán en cuenta los trabajadores con contratos de duración determinada).

SOCIEDADES COOPERATIVAS:

Ventajas:

- No necesita un capital mínimo para su constitución, sino el preciso para la puesta en marcha.
- Los socios pueden incorporarse o darse de baja voluntariamente.
- Todos los socios participan en los órganos de la sociedad con los mismos derechos. (Gestión democrática).
- Su objetivo principal es el bien común de los trabajadores y no el beneficio económico.
- Es obligatorio destinar anualmente un porcentaje de los beneficios obtenidos al Fondo de Reserva, para garantizar el futuro de la sociedad, y al Fondo de Reserva de Educación y Promoción, para facilitar la formación de los trabajadores.
- Permite la capitalización por desempleo.
- Tienen bonificaciones y exenciones fiscales en el I.T.P. y A.J.D., I.A.E., y en el Impuesto de Sociedades, dependiendo de su calificación como Cooperativas protegidas o especialmente protegidas.
- Puede acceder a una normativa especialmente favorable de ayudas (fomento de la economía social).

Inconvenientes:

- Hay que tener en cuenta que la gestión democrática aún siendo una de las ventajas básicas de las cooperativas, si es mal entendida por algunos socios (discusiones por el poder, creerse jefe y faltar a sus obligaciones de trabajador...) puede traer problemas de organización y funcionamiento a la Cooperativa, con lo que este concepto fundamental de funcionamiento democrático habrá que tratarle y dejarle claro desde el principio para evitar futuros problemas.
- En las sociedades cooperativas de trabajo asociado el número de horas/año realizadas por trabajadores con contrato por cuenta ajena, no podrá ser superior al 30% del total de horas/año realizadas por los socios trabajadores (existen excepciones comentadas en la Ley de Cooperativas).

E.- EMPRESAS DE REDUCIDA DIMENSION, INCENTIVOS:

Son ventajas, reguladas en los artículos 122 y siguientes de la Ley 43/1995 del Impuesto Sobre Sociedades, que se aplican a las sociedades cuya cifra de negocios habida en el período impositivo inmediato anterior, o en el de su creación (si es nueva) sea inferior a 5 millones de euros.

Los incentivos fiscales son:

1. LIBERTAD DE AMORTIZACIÓN POR CREACIÓN DE EMPLEO (art. 123). Los elementos del inmovilizado material nuevos podrán ser amortizados libremente siempre que, durante los veinticuatro meses siguientes a la fecha del inicio del período impositivo en que los bienes adquiridos entren en funcionamiento, la plantilla media total de la empresa se incremente respecto de la plantilla media de los doce

meses anteriores, y dicho incremento se mantenga durante un período adicional de otros veinticuatro meses.

La cuantía de la inversión que podrá beneficiarse del régimen de libertad de amortización será la que resulte de multiplicar la cifra de 90.151,82 euros por el referido incremento calculado con dos decimales.

2. LIBERTAD DE AMORTIZACIÓN PARA INVERSIONES DE ESCASO VALOR (art. 124). Los elementos del inmovilizado material nuevos, cuyo valor unitario no exceda de 601,01 euros, podrán amortizarse libremente, hasta el límite de 12.020,24 euros referido al período impositivo.

3. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL NUEVO Y DEL INMOVILIZADO INMATERIAL (ART. 125). Los elementos del inmovilizado material nuevos, así como los elementos del inmovilizado inmaterial, podrán amortizarse en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 1,5 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas.

La deducción del exceso de la cantidad amortizable resultante de lo previsto en este artículo respecto de la depreciación efectivamente habida, no estará condicionada a su imputación contable a la cuenta de pérdidas y ganancias.

4. DOTACIÓN PARA POSIBLES INSOLVENCIAS DE DEUDORES (ART. 126). Será deducible una dotación para la cobertura del riesgo derivado de las posibles insolvencias hasta el límite del 1 por 100 sobre los deudores existentes a la conclusión del período impositivo.

Los deudores sobre los que se hubiere dotado la provisión por insolvencias establecida en general por la Ley del Impuesto de Sociedades y aquellos otros cuyas dotaciones no tengan el carácter de deducibles, no se incluirán entre los deudores referidos en el apartado anterior.

5. AMORTIZACIÓN DE ELEMENTOS PATRIMONIALES OBJETO DE REINVERSIÓN (art. 127). Los elementos del inmovilizado material afectos a explotaciones económicas en los que se materialice la reinversión del importe obtenido en la transmisión onerosa de elementos del inmovilizado material, también afectos a explotaciones económicas, podrán amortizarse en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 3 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas.

6. TIPO DE GRAVAMEN (art. 127 bis). Tributarán con arreglo a la siguiente escala:

a) Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 90.151,81 euros, al tipo del 30 por 100.

b) Por la parte de base imponible restante, al tipo del 35 por 100.

F.- información general de utilidad práctica:

- Agencia Tributaria. Atención telefónica.
<http://www.aeat.es/agencia/direc/home.html>

-Buscador de Ayudas y Subvenciones:
<http://www.ayudas.net/index.php?rview=1>

- Epígrafes del I.A.E.:
http://documentacion.minhac.es/doc/NormativaDoctrina/Tributaria/Impuestos%20locales/RDLEG_1175-1990.pdf
- Pasos para trabajar como profesional autónomo:
http://www.laboris.net/Static/ca_negocios_autonomo.aspx
<http://www.emprendedorxxi.es/html/autonomos.asp>
- Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de empresas:
<http://www.solache.com/ventajasdesventajas.pdf>
- Obligaciones del empresario:
http://empleo.universia.es/contenidosHTML/emprendedores/obligaciones_empresario/indice_obligaciones.htm
- Obligaciones fiscales del empresario:
http://empleo.universia.es/contenidosHTML/emprendedores/obligaciones_empresario/fiscales.htm
- Obligaciones periódicas:
http://www.emprendedorxxi.es/html/aut_obligaciones.asp
- módulos 2004
http://www.datadiar.com/actual/novedades_03/fiscal/modulos2004/mod04_da.htm
- módulos 2005
http://www.datadiar.com/actual/novedades_04/fiscal/modulos_05/anexo2_c.htm
- Planificación fiscal a final de año
http://www.amaseguros.com/asesoria_fiscal/PDF/Planificaci%F3n%20fiscal.pdf
- Cooperativas:
http://www.equal-advise.com/fevecta/pag_serv/emprend.html
<http://www.mtas.es/Empleo/economia-soc/Default.htm>
<http://www.mtas.es/Empleo/economia-soc/Ayudas/ayudas.htm>

G.- Software y recursos. Simulación y Gestión tributaria.

GRATUITOS

Manual de fiscalidad básica

<http://www.fiscal-impuestos.com>

Programa Padre de la Agencia tributaria (IRPF y Patrimonio)

RENTA (v.1.02) Ejercicio 2004:

<http://www.aeat.es/padres/100/2004/descarga/home.html>

Tutoría On-line del programa Padre

<http://www.aeat.es/campanyas/renta2004/tutorial/home.html>

Simulador de renta:

<https://www5.aeat.es/es13/s/DACoDARESA4W>

Solicitud del borrador sin certificado digital
<https://www5.aeat.es/es13/s/dabodasda03w>

Preguntas frecuentes resueltas por la Agencia Tributaria
<http://www.aeat.es/cgi-bin/aeat/INFORMA/AGENCIA/titulos>

Calendario personalizable del contribuyente
<http://calendarioonline.aeat.es/calendario/Introduccion.aspx>
<http://calendarioonline.aeat.es/calendario/condiciones.aspx>
<http://calendarioonline.aeat.es/calendario/step1.aspx>

Comparativa entre Sociedad de responsabilidad limitada y Sociedad limitada Nueva Empresa
<http://www.madrimasd.org/emprendedores/informacion/doc44.pdf>

8.4 Anexo Área RRHH

SECTOR		ANTIGUEDAD	
Diseño informático		2 años	
FACTURACIÓN ANUAL PREVISTA (MILES €)	RECURSOS HUMANOS NECESARIOS	CLIENTES / AÑO	
SD	3 (+3)	SD	
ORGANIZACIÓN	CENTRADA EN LA COMERCIALIZACIÓN	VENTA DESTINADA A	
Lucrativa	Servicios / Productos	Empresas / Consumidor	

AREAS FUNCIONALES DIFERENCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia ▪ Técnico en programación
CLIMA DE TRABAJO / COMUNICACIÓN INTERNA
Buenas, basadas en la transparencia

VALORACIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

AREA FUNCIONAL RRHH

El nivel de definición, estructuración y capacidad operativa de su área funcional de recursos humanos es aceptable. Una organización que pretenda ser actual y competitiva debe potenciar decididamente sus políticas, sus acciones y sus instrumentos de gestión, planificación y desarrollo de las personas que trabajan en ella.

Sería conveniente, por tanto, que su empresa reforzara decididamente sus medios, estrategias, procedimientos y metodologías en el entorno funcional dedicado a sus recursos humanos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En los aspectos relacionados con los soportes y procesos asociados al establecimiento, actualización y profundización de los componentes de la estructura funcional y jerárquica de su organización, el índice de evolución alcanzado por su empresa es intermedio.

Hoy por hoy, todas las organizaciones deben contar con un organigrama estructurado y puesto al día, deben definir los objetivos, funciones, tareas, relaciones y

condiciones de cada uno de los puestos que se ejercen en la empresa y deben establecer el perfil que tendrían que cumplir las personas que desempeñen los puestos de trabajo descritos.

Sería deseable que su empresa pusiera en marcha mecanismos orientados a mejorar y actualizar algunos de los aspectos menos desarrollados en el ámbito de su estructura organizacional.

INVENTARIO DE RRHH

Respecto a los mecanismos, instrumentos y sistemas utilizados por su organización para elaborar, compartir y difundir el compendio de los datos e informaciones relevantes de sus recursos humanos, su situación es buena.

Una organización ágil y con capacidad de respuesta rápida ante las peticiones de información asociadas a su personal, debe poseer un Inventario de Recursos Humanos completo, automatizado, descentralizado y multiaccesible. Sería muy recomendable que su empresa mantuviera (y aumentara si fuera posible) las acciones que realiza en el entorno de los sistemas y metodologías que permiten un acceso rápido y fiable a los datos de las personas que trabajan en la misma.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En lo relacionado con el análisis y la valoración del desempeño de las personas, su empresa obtiene una valoración notable. La evaluación del desempeño se realiza por supervisión directa.

Los recursos, los procesos, las metodologías y los instrumentos dedicados por su organización a este ámbito, son adecuados y efectivos. Constatamos que se realizan entrevistas cara a cara, sin censuras entre supervisores y supervisados, permitiendo un contacto directo que garantice una valoración transparente.

Para conseguir el máximo rendimiento y motivación de las personas que trabajan en una organización, es imprescindible que ésta, de forma periódica, establezca mecanismos para evaluar el desempeño individual de cada una de las personas en su puesto de trabajo. Los resultados de esa evaluación representan la base para confeccionar: planes de carrera, planes de formación, planes de relevo, promociones, rotaciones, retribuciones variables, etc.

Teniendo como referencia la alta calificación de su empresa en el apartado que nos ocupa, ésta debería mantener y aumentar la significativa competencia y eficacia de sus políticas y de sus acciones orientadas a conocer y transmitir los resultados del desempeño de sus recursos humanos

FORMACIÓN

Su empresa obtiene una valoración suficiente en el apartado de transmisión, desarrollo y aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes, centradas sobre todo en

el aprendizaje de idiomas y redes CISCO. Los aspectos asociados a la formación son considerados y que posee cierto nivel en la definición de objetivos y en la elaboración de planes concretos para aumentar las competencias de sus personas.

En un entorno cambiante y competitivo, el desarrollo rápido y eficaz de nuevos aprendizajes es fundamental, ya no sólo para el éxito, sino, incluso, para la supervivencia de las organizaciones. Es imprescindible, pues, que las empresas cuenten con planes estructurados y globales que les permitan abordar rápida, integral y eficazmente los procesos formativos. Desde la detección de las necesidades, pasando por la adecuada elección de los formadores, los recursos materiales y didácticos, los contenidos y las metodologías, hasta llegar a una efectiva y real evaluación de la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo asignado.

POLITICA SALARIAL

En el apartado de Política Salarial, los resultados obtenidos por su empresa son especialmente significativos. Ello implica que, en su organización, existe una definición claramente establecida de cómo retribuir y recompensar a sus recursos humanos.

El rendimiento, la motivación, la implicación y el compromiso de las personas con las empresas pasa, cada día más, por las recompensas percibidas, y éstas han de establecerse a partir de elementos heterogéneos y han de adaptarse específicamente para cada colectivo.

Dada la elevada calificación que obtiene su organización en este ámbito, sería recomendable para su empresa, mantener el buen trabajo realizado, sin descuidar el planteamiento de nuevos retos para acabar de perfilar y concretar las metas, los componentes y las acciones a mejorar en su Política Salarial.

COMUNICACIÓN INTERNA

En lo referente al establecimiento, la implantación y la evaluación de procedimientos, recursos e instrumentos que faciliten la comunicación entre las personas, su empresa obtiene niveles de idoneidad deficientes.

Este hecho manifiesta que, en su entorno organizacional, el intercambio de informaciones, opiniones y puntos de vista, no son aspectos que se realicen de forma especialmente eficaz. Para que una empresa pueda obtener tiempos de respuesta rápidos, pueda conseguir culturas de conocimiento compartido y pueda transmitir sentimientos y valores de equipo, le es absolutamente imprescindible contar con políticas, estrategias e instrumentos comunicacionales consistentes, ágiles y eficaces.

Dado el mínimo rendimiento alcanzado por su empresa en los aspectos relacionados con la comunicación interna, sería muy recomendable lanzar, de forma inminente, un plan integral que compense los déficits detectados.

CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

En su empresa, los aspectos relacionados con los procesos, metodologías e instrumentos de Selección de Personal, son sobradamente suficientes. Este hecho determina una clara eficiencia en la búsqueda, elección, incorporación e integración de nuevos profesionales con perfiles adaptados a las necesidades requeridas por los puestos de trabajo a desempeñar.

Es imprescindible que las organizaciones cuenten con procedimientos sistematizados que faciliten un rápido y eficaz proceso de selección. Para ello, las empresas deben determinar de forma detallada las características esenciales de los puestos de trabajo a cubrir, deben establecer pormenorizadamente las características que han poseer los candidatos ideales para los puestos ofertados, deben realizar procesos de selección sólidos y objetivos, deben exigir la participación en esos procesos de todos los responsables y entornos funcionales implicados, y deben diseñar mecanismos para minimizar el tiempo de integración. Teniendo como referencia el resultado sobradamente suficiente obtenido por su organización en este punto, sería aconsejable incidir en aquellos aspectos más operativos para afianzarlos, paralelamente a determinar los menos eficientes para mejorarlos.

PLAN DE ACOGIDA

En lo relacionado con incorporación de nuevos recursos humanos a su puesto de trabajo, su empresa obtiene una valoración adecuada.

Conscientes de que modo en que se acoge a una persona al incorporarse a su puesto de trabajo genera unas expectativas cruciales que incidirán en el grado de satisfacción y motivación futura, en esta empresa existen procedimientos para realizar la acogida de una persona nueva que se incorpore a la empresa y se asigna a una persona competente a dicha labor.

Teniendo como referencia la alta calificación de su empresa en el apartado que nos ocupa, ésta debería mantener y aumentar sus procedimientos actuales de acogida del nuevo personal que se incorpora a la misma.

CONTROL Y ACCIONES DE MEJORA

ACCIONES DE MEJORA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la división de funciones (organigrama funcional). ▪ Preparar con anticipación el proceso de captación de tres trabajadores para finales de año. ▪ Establecer reuniones sistemáticas de trabajo. 		
RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINALIZACIÓN
Gerencia	ABRIL / MAYO - 2006	DICIEMBRE - 2006
ACCIONES DE CORRECCIÓN		
No se observa la necesidad de acciones de corrección		
RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINALIZACIÓN
-	-	-

PROPUESTA ESTRATÉGICA: SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Encontrar el motivo real por el que un departamento comercial funciona a pleno rendimiento es realmente difícil, ya que, debido a la compleja personalidad del vendedor, es complicado marcar unas directrices únicas a través de las cuales la fuerza de ventas se encuentre verdaderamente motivada y dinamizada para realizar su dura labor diaria. Por lo tanto, y con vistas a conseguir los objetivos que les sean marcados, hemos de configurar un plan de motivación que sea válido y alcanzable para ambas partes. Hemos de pensar que el trabajo que realiza un vendedor es distinto al de los demás colaboradores de la empresa, pues comporta una serie de riesgos y dificultades que deben ser compensados, y no siempre de forma cuantitativa, ya que los **elementos motivacionales cualitativos** suelen tener una gran importancia.

Cada día es más difícil mantener un buen equipo de ventas, de ahí la importancia de este apartado. En él se van a indicar los diferentes resortes por los que un vendedor actúa de una forma o de otra; no pretendo mostrar la bolita mágica con soluciones tangibles, sino reflejar todos y cada uno de los elementos motivacionales que el responsable deberá manejar de la forma más conveniente para conducirlos al éxito.

Se ha hablado mucho sobre qué es lo que hace que un vendedor consiga resultados. Cuando se emplea el término «vender», lógicamente no nos estamos refiriendo a «despachar». Según nuestro criterio profesional y basándonos en lo observado en diferentes sectores y empresas, somos tajantes al decir que el proceso de motivación comienza cuando se comunican a una persona los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance. La motivación no existe sin un propósito.

Muy pocos vendedores no necesitan de otros incentivos para alcanzar resultados positivos; sólo para algunos la venta es la cosa más fascinante del mundo. En su gran mayoría necesitarán una estimulación especial desde la venta; incluso es positivo dedicarles unas palabras de simpatía y estímulo de vez en cuando por los logros conseguidos, esto no significa una debilidad de carácter o no tiene por qué traer consigo una fuerte demanda económica en la próxima revisión anual.

Quizás el mejor planteamiento del proceso de motivación de los vendedores sea tratarles de la misma forma en que esperamos que ellos traten a sus clientes, y del modo con que desearíamos que nuestros superiores nos trataran a nosotros. Además de darles a entender claramente los resultados que deseamos que alcancen, debemos:

- Proporcionarles cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional. Es triste y desmotivador, por ejemplo, enterarse por un cliente de la campaña de publicidad que ha iniciado nuestra compañía en televisión.
- Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos. A pesar de que el vendedor debe llevar controlado este apartado, el jefe de ventas está obligado a dar una amplia información al colaborador, en las diferentes reuniones de trabajo que se mantengan.
- Alentar sobre los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. Es totalmente negativo aprovechar los momentos bajos que se producen en todo buen comercial para recriminar actuaciones negativas. La actuación más adecuada consiste en minimizar las debilidades y reforzar los logros conseguidos.

Las variables más importantes para el ser humano son la autonomía (nuestro trabajo se corresponde con lo que nos gusta), la competencia (sentir que somos efectivos), la afinidad (proximidad hacia los demás), la autoestima y el ocio-tiempo libre.

1. Política de remuneración comercial

El éxito de una organización de ventas pasa por disponer de un buen plan de remuneración acorde al mercado y a las necesidades dadas por el equipo. Toda dirección profesionalizada debe conseguir, con el mencionado plan, los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano. A continuación destacaremos las principales características que debe tener un buen sistema de remuneración comercial:

- **Justa:** El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta por las empresas debe ser remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.
- **Igual:** Toda la fuerza de ventas tiene que tener idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.
- **Motivadora:** La retribución debe establecerse de tal forma que el comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.
- **Uniforme:** Tiene que establecerse un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de éstas varían a lo largo del año.

Por tanto, debemos asignar para cada mes una cuota acorde a la realidad de los objetivos y, en consonancia, la gratificación media del año por alcanzarla. Sólo los que trabajan a comisión perciben un dinero de acuerdo con las ventas alcanzadas.

- **Operativa:** Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.
- **Humana y social:** En ocasiones los vendedores están preocupados por cómo sería su situación en caso de accidente o enfermedad. Sus honorarios se verían mermados, ya que durante el tiempo que permanecieran convalecientes no producirían ventas. No hay que olvidar que el nivel de riesgo es elevado en este tipo de trabajador.
- **Flexible:** Por las causas indicadas hasta ahora y por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios.
- **Integradora:** Aunque en los equipos de venta la retribución varía según el esfuerzo y resultados obtenidos, la política de remuneración debe evitar que existan marcadas diferencias de percepción económica.

2. Sistemas de remuneración

Denominamos remuneración a los ingresos totales que perciben los vendedores de una empresa por desarrollar su actividad profesional. El nivel de los ingresos percibidos es difícil de cuantificar, pues no existen pautas de comportamiento. En el año 2005, el abanico de ingresos fijados para este colectivo oscila entre los 36.000 y 54.000 euros brutos anuales. Aunque hay unos sistemas de remuneración más utilizados que otros, en la actualidad existen básicamente tres: salario fijo, comisiones, variable.

3. Salario fijo

A través de este sistema el vendedor percibe sus honorarios de forma fija, independientemente de los resultados obtenidos. En determinados países de Centro Europa se aplica con éxito.

Si sólo nos basásemos en la teoría, sería el sistema idóneo, ya que todo trabajador ha de entregarse a su actividad por igual, pero, en la realidad, presenta una serie de ventajas y desventajas que vamos a tratar.

3.1. Ventajas

- Permite saber con exactitud el dinero que se va a ganar en ese año.
- Dedicar el tiempo necesario a otras tareas (promoción, estudios de mercado, organización...).
- La empresa conoce el coste de su fuerza de ventas.
- El vendedor colabora de mejor forma en la introducción de los productos nuevos.
- Se evitan los «piques», por motivos económicos, con otros colectivos de la empresa.

3.2. Desventajas

- Obliga a la empresa a realizar un mayor control sobre el equipo de ventas.
- Se deben encontrar otros elementos motivacionales.
- Hace que el vendedor trabaje más relajado.
- Los esfuerzos de los vendedores no se ven recompensados.
- Si las ventas disminuyen, los costes de la empresa suben.
- Puede facilitar la salida laboral a los mejores vendedores.

4. Comisiones

Consiste en retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas conseguidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado. Es un sistema que ha estado vigente durante mucho tiempo en España ya que remunera el esfuerzo y las ventas conseguidas.

4.1. Ventajas

- Se cobra el dinero en relación al esfuerzo realizado, lo que puede llegar a ser mucho, en algunos casos.
- La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos.
- El vendedor, de esta forma, no se somete a una disciplina empresarial.
- A veces, es la única forma posible de contar con comerciales en las PYMES.
- Respetando la cartera de clientes, puede ser una fuente regular de ingresos sin apenas trabajo posterior.

4.2. Desventajas

- La empresa estará sometida a la fuerza de ventas.
- Es complicado mantener un control del mercado.
- A largo plazo puede resultar caro sostener este sistema y puede encontrar dificultades para seguir creciendo.
- Resulta difícil formar equipos de trabajo, pues suelen ser colaboradores desvinculados con la empresa.
- Crea inseguridad en el vendedor.
- Las relaciones están totalmente mercantilizadas.
- Por lo general, se presta más atención a la venta de productos de fácil salida.

Este sistema de remuneración se aplica, principalmente, a los agentes y representantes de comercio que no pertenezcan a la plantilla de la empresa, ya que la legislación vigente no permite tener colaboradores en la empresa sin cubrir el mínimo

estipulado en el convenio correspondiente. Seguros, libros, cursos, venta domiciliaria y espacios publicitarios, entre otros, son los sectores donde se da más esta fórmula remunerativa.

5. Salario variable

A nuestro juicio y a nivel general, se puede considerar que es éste el sistema más racional entre los comentados, ya que aprovecha la parte positiva de cada uno de los anteriores. Cuando se impone este tipo de remuneración, hay que realizar un estudio detallado de las ventas históricas de la empresa (tres a cinco años) para establecer unas cuotas alcanzables y, en paralelo, fijar unas comisiones adecuadas a esas ventas.

6. Política de incentivos

Se denomina así la retribución que percibe el vendedor en efectivo o en especie, para estimular más aún su trabajo (esta cifra es independiente de su remuneración base, tratada anteriormente). Al llegar a este punto es conveniente hacer las siguientes matizaciones:

- Comisión e incentivos son conceptos distintos.
- La comisión se percibe cuando se cubre un volumen de ventas y los incentivos se reciben cuando se alcanzan unos objetivos cuantitativos y cualitativos.
- Los incentivos indirectos suelen percibirse en especie (vehículo, casa, viajes, colegio...).
- Bonus y sobres anuales se consideran incentivos directos.

Un buen director comercial tiene en la política de incentivos una de las mejores herramientas de cara a conseguir grandes e importantes objetivos para la empresa. De esta forma, con uno o varios incentivos se conseguirá:

- Obtener una mayor rotación de un producto.
- Recuperar clientes que no consumieron en el último año.
- Mejor introducción de un producto.
- Tener en el punto de venta toda la gama.
- Hacer más extensiva la distribución.
- Conseguir que un cliente determinado trabaje algún producto que no estaba comercializando.
- Visitar más clientes.
- Vender más a un cliente.

7. Stock options

Término que se ha puesto de moda en nuestro país a finales del siglo XX, principalmente acentuado por el mercado laboral de nuevas tecnologías y que se ha extrapolado al mundo del márketing. Lo podemos definir como el derecho a la compra de un determinado número de acciones en una fecha prevista y a un precio determinado.

Esta política remunerativa persigue fidelizar al directivo involucrándole en los resultados económicos, ya que el beneficio se obtiene generalmente de la diferencia entre el precio de la opción y la cotización en bolsa de la acción en el momento de la ejecución.

Si el título de la empresa se revaloriza, magnífico. Pero si se hunde como ha sucedido con muchas empresas.com, se habrá dejado de ganar dinero.

8. Prestaciones complementarias y gastos

No quisiéramos terminar sin hacer referencia a la enorme importancia, no explícita, que se concede a este apartado y que hace que el individuo se sienta más arraigado a la empresa. En su mayoría estas prestaciones están destinadas a mejorar la seguridad del colaborador y su status (vehículos, seguros, planes de jubilación, kilometraje, gastos de representación...).

Hay que elaborarlos de tal forma que el vendedor no saque beneficio económico de ello, por eso debemos ejercer un sistema de control riguroso, todo gasto efectuado por el comercial debe ir acompañado de su justificación y motivo.

PROPUESTA ESTRATÉGICA: REUNIONES DE TRABAJO

En una reunión de trabajo se dan dos clases de actividades:

- Los asistentes **aportan (o piden) información** sobre los hechos que originan el problema, formulan (o piden) opiniones sobre los hechos presentados, y hacen (o piden) sugerencias para resolver el problema tal como ha sido definido.
- Los asistentes **expresan su acuerdo (o desacuerdo)** con los puntos de vista de los demás, se muestran relajados (o tensos) y se ayudan (o se enfrentan).

Una reunión de trabajo no es una situación socialmente neutra. Una reunión de trabajo es, ante todo, una situación social en la que los sentimientos y las relaciones de los asistentes son decisivos.

Las dos clases de actividades que acabamos de distinguir corresponden a **dos áreas o dimensiones de las reuniones** de trabajo:

DIMENSIONES DE LAS REUNIONES DE TRABAJO	
1. Dimensión cognoscitiva	Engloba toda la actividad que consiste básicamente en razonar y que contribuye directamente a resolver el problema para el que se ha convocado la reunión.
2. Dimensión socio-emocional	Abarca los sentimientos y las relaciones que se dan entre los asistentes. Esta segunda dimensión no es independiente de la primera, sino que influye decisivamente en ella, ya sea positiva, ya sea negativamente.

La resolución de problemas y la decisión en grupo tienen indudables **ventajas**. Entre otras, podemos distinguir las siguientes:

- Una suma mayor de conocimientos y de información que con cualquiera de los asistentes aisladamente.
- Una gama más variada de enfoques, ya que un individuo afrontando aisladamente un problema tiende a encerrarse en una especie de «carril mental» y la discusión en grupo es un buen remedio para evitar este escollo.
- Una mayor aceptación de la decisión final, ya que permite participar a quienes han de contribuir a su ejecución.
- Una mejor comprensión de la decisión, ya que la discusión en grupo proporciona conocimientos inmediatos sobre los pros y los contras que han pesado en la formulación de la decisión final.

Entre los **inconvenientes** destacan los siguientes:

- **Presión social:** las opiniones de la mayoría tienden a inducir la conformidad de quienes no la comparten, ya sea por el deseo de evitar dificultades o de quedar bien, ya sea por falta de firmeza en defender el propio punto de vista.
- **La fuerza persuasiva de los reiterados argumentos en favor de una alternativa:** está bien constatado que la continuada defensa de una posición favorable a una solución acaba por vencer, en muchas ocasiones, la resistencia de quienes no la comparten.
- **La dominación individual:** en toda reunión de trabajo tiende a surgir una figura dominante que influye decisivamente en la elección de la solución, ya sea por su habilidad persuasiva o por el efecto fatigante de su mayor intervención.
- **La «polarización» de la discusión:** la elección de una alternativa de solución viene muy determinada por las preferencias personales, que operan como criterios decisorios.
- **El negativismo:** es una de las trampas más agobiantes en que puede caer una reunión de trabajo. Es muy fácil que, debido a una cierta crispación de los asistentes, a la existencia de desacuerdos previos, etc., se produzca una escalada de desacuerdos, hasta alcanzar un punto en que nadie escucha a nadie y la discusión se convierte en una serie deslabazada de manifestaciones individuales.
- **Mayores exigencias de tiempo:** normalmente es debido a la complejidad de los procesos decisorios colectivos, en comparación con los individuales.

NECESIDAD Y FUNCIONES DEL MODERADOR

El **moderador**, ya sea un miembro del grupo designado al efecto, ya sea el superior jerárquico que preside la reunión, es la persona responsable de que el grupo trabaje productivamente, al propio tiempo que conserva su propia unidad interna.

El moderador ha de cumplir, pues, dos clases de **funciones** integradoras:

1. Ayudar al grupo a pensar metódicamente.

2. Cuidar de que las relaciones entre sus componentes no se deterioren con el rozamiento generado por los procesos decisorios colectivos.

A este fin, son imprescindibles algunas **reglas básicas para conducir una reunión:**

- **No competir con los demás miembros del grupo**, evitando expresar sus opiniones, formular propuestas o evaluar alternativas, ya que si aporta sus ideas tenderá a favorecerlas.
- **No manipular**, ya que si intenta «llevar el agua a su molino» es más que probable que lo noten y se pongan a la defensiva.
- **Escuchar**, que es algo más que oír. Escuchar es un proceso activo por el que nos situamos en la piel de los demás y nos esforzamos por entender sus razonamientos y sus sentimientos.
- **Evitar que nadie se ponga a la defensiva**, escuchando sus puntos de vista, invitándole a desarrollar a fondo sus argumentos.
- **Cuidar de que todos participen**, procurando que los más pasivos intervengan y que los más habladores no monopolicen la discusión.
- **Procurar que los asistentes trabajen con una cierta sincronización**, evitando que, en ocasiones, unos se dediquen a aportar información, mientras que otros se concentran en formular alternativas o en definir el problema.

Es importante destacar que estas reglas son fáciles de entender a primera vista. Sin embargo, su **aplicación** requiere una **notable habilidad**, tanto en la utilización de un método riguroso para la resolución de problemas, como en la coordinación de actividades sociales.

Moderando una reunión...: ¿cómo hacer hablar a aquellos miembros del grupo que adoptan una actitud pasiva?

- En primer lugar, preguntar a los silenciosos ("y ustedes, ¿qué piensan del asunto?", "¿tienen algo que añadir?", etc.).
- Provocarlos para que reaccionen.
- Poner esas personas silenciosas en situaciones donde se vean obligadas a expresarse (por ejemplo, interrumpir a un participante que se eterniza y decir: "desearía conocer ahora la opinión del Sr. Gómez").
- Cuando esa persona silenciosa se ha expresado ya, utilizar como referencia lo que ha dicho, con objeto de darle valor.

8.5 Anexo Área Calidad

Planificar y documentar los procesos de realización de cada uno de los servicios que se prestan

-Asesoramiento informático

-Proyectos informáticos

-Productos y soluciones informáticas

- definir la documentación necesaria para el control y seguimiento de los trabajos, :
 - tecnología a utilizar, capacidades, etc, incluyendo asimismo los requisitos de la norma ISO 9001/2000, lo cual nos va a permitir presupuestar los pedidos, y en base a los consumos reales, conocer la productividad de la mano de obra y grado de ocupación, así como el resultado económico de cada trabajo.
 - En definitiva esta documentación generada constituirá el plan operativo y de calidad.

- Una vez consolidada la empresa, desarrollar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta de gestión de las actividades , en base a la norma ISO9001/2000, asegurando y mejorando la calidad, incidiendo en la formación continua, y que en un futuro inmediato se pueda certificar y utilizar como ventaja competitiva, independientemente que dicha certificación pueda ser exigida por algún cliente.

-Normalizar criterios de calidad de atención al cliente así como control y seguimiento de la satisfacción de los clientes, en cualquier caso.