CREACIÓN DE EMPRESAS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD I
DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

SEMANA 1

Introducción.

Desde la administración científica Taylorista y los principios de Fayol, la Dirección de Empresas ha sufrido una evolución radical, gracias a la acumulación de un cuerpo sustancial de conocimientos sobre estrategias, sistemas de planificación, organización y control, entorno empresarial, cultura y valores corporativos, por citar algunos. El desafío del mercado, como todo desafío, afecta al mundo económico y empresarial y es percibido por algunos con esperanzas e ilusión, y por otros con aprensión y angustia. No obstante, obliga a tomar conciencia de la necesidad de estar preparados para enfrentar con éxito a un entorno mucho más complejo y difícil.

El entorno empresarial se ha vuelto, para la inmensa mayoría de los sectores y de las empresas, “turbulento”. La internacionalización, la globalización de la competencia y la desregulación, son aspectos de lo que se ha llegado a llamar la “Guerra Económica”. Los fuertes cambios políticos de los países del Este europeo, la unificación de Alemania, la desaparición de Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, entre otros, modifican las expectativas de las empresas, el progreso tecnológico que va por delante de la capacidad de asimilación, tanto en el ámbito de conocimiento como a escala organizacional y cultural, de la mayoría de las empresas; la sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas, y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel cada vez más protagonista para las empresas; la mundialización de la economía, además de endurecer la competencia internacional, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos; político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

Lo señalado constituye una realidad socioeconómica que rodea a las empresas que ofrece múltiples argumentos para hablar de las turbulencias del entorno empresarial. Pero de la misma forma que algunos empresarios perciben el mercado como oportunidades, y otros como un peligro (además cada vez más inminente), las nuevas condiciones competitivas, las nuevas tecnologías, las nuevas expectativas de las personas y de la sociedad suponen para las empresas tantas posibilidades de creación y expansión, como de fracaso y desaparición.

Es así como en los últimos años, y en un mismo entorno, aparentemente poco benévolo, han coexistido, más que nunca, numerosos fracasos empresariales y éxitos espectaculares, atribuyéndose normalmente esta vital diferencia a la actitud y a los métodos en lo que se fundamenta la actuación de la dirección de estas empresas.

El entorno turbulento en si no significa el “Apocalipsis económico”, sino una situación nueva y distinta, aunque sin duda mucho más difícil. La historia muestra como las empresas, como sistemas abiertos que son, han evolucionado de acuerdo a las transformaciones de su entorno socioeconómico. La historia sigue, y la empresa debe seguir adaptándose a los cambios del suprasistema ambiental a fin de contrarrestar la entropía; y cuando más inestable y cambiante sea el entorno, más vital será la capacidad de adaptación de la empresa y la calidad de la alta dirección.

La Dirección Estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar complejidad. La Dirección Estratégica no es la panacea universal, no es la receta milagro que pudieran esperar las empresas y sus directivos; es simplemente un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

La Dirección Estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Este marco se plasma en un sistema de *management* en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento (performance) posible. La empresa, su entorno y sus relaciones, constituyen el objeto de la Dirección Estratégica, la que define la concepción de empresa como sistema técnico-económico, social-político, que de alguna forma sustenta muchos de los posteriores desarrollos; así como las características del entorno empresarial y de su evolución. Se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio.

El proceso de formulación y puesta en práctica de una estrategia comienza con el análisis del entorno empresarial, así como las ventajas competitivas de la empresa, para, a partir de ahí, seleccionar la estrategia a seguir y las formas de desarrollo de ésta. Es preciso aplicar las opciones estratégicas elegidas, lo que supone diseñar la estructura y los procesos responsables de hacerlo. El factor humano es el input clave en esta fase; los hombres, probablemente el activo más importante de una empresa, son los encargados de llevar a la práctica lo decidido.

1. Factores determinantes en la creación de un negocio.

1.1 Variables Críticas

- **Creatividad**

Existen dos tipos de creatividad: Eureka y Secundaria

1. Creatividad Eureka. En donde surgen ideas fulminantes o descubrimientos de conceptos originales que suponen un gran salto hacia delante. Es poco frecuente este tipo de creatividad porque hace falta tener un increíble e innato espíritu creativo para inventar por ejemplo la máquina de vapor o la energía nuclear.

2. Creatividad Secundaria. Es un tipo de creatividad que se fija en algo y lo mejora. La mayoría de los cambios son el resultado de muchos pequeños pasos innovadores. Esta clase de creatividad imperante. Un ejemplo es la mejora de un proceso productivo resultado de la sugerencia de los operarios de una planta o crear un vaso desechable con forma de cono para evitar que lo dejen en cualquier lugar diferente al diseñado para colocarlos.

Maslow fue el primero en describir algunos aspectos de las vivencias creadoras para la evolución de la personalidad. Distingue entre la creatividad primaria, como sería una improvisación jazzística o un dibujo infantil y la creatividad secundaria. Estas se distinguen porque una vez que concluye la regresión voluntaria hacia las profundidades, la pasividad y la apertura al mundo de la inspiración propia de las experiencias cumbre debe ceder el paso a la actividad, al control y al trabajo riguroso.
Al respecto es oportuna la afirmación de Alexander Graham Bell que escribió sobre su proceso inventivo:

"***Me sorprendió que los huesos del oído humano fuesen tan fuertes en comparación con las delicadas y delgadas membranas sobre las que actúan, y se me ocurrió la idea de que si una membrana tan delicada podía mover unos huesos relativamente tan fuertes, por qué no una pieza más gruesa y sólida iba a mover mi pieza de acero…y de ese modo se ideó el teléfono".***

Ejemplos de la creatividad secundaria son los productos que desarrollan y concretan ideas formuladas por otras personas, como pueden ser puentes, casas, automóviles, experiencias científicas, etc. Si hacemos una revisión de nuestras "experiencias culminantes" se puede manifestar que son, como la felicidad, momentos transitorios de auto-actualización.
Durante esos momentos culminantes estamos más enteros, más integrados y más conscientes de nosotros mismos y del mundo, se siente un desasosiego tal vez producido por esta mezcla de sentimientos. Hay creadores que han logrado concentrar sus propósitos a través de procesos que les han implicado mucho esfuerzo y perseverancia. Un ejemplo de ello es William Shockley, que obtuvo el premio Nóbel por la invención del transistor.

2. Fases que componen el proceso creativo

Preparación: percepción de un problema y reunión de informaciones. Inmersión (consciente o no) en un conjunto de cuestiones problemáticas que son interesantes y suscitan la creatividad. Es un momento estimulante porque es cuando uno reconoce una inquietud que le mueve, instiga y empieza a investigar buscando posibilidades y alternativas. Mucha gente piensa que ese momento caracteriza la creatividad en sí misma y no logra transformar la problematización y la recogida de información en algo nuevo. O sencillamente se contenta con "copiar" lo que fue investigado suponiendo haber llegado al resultado final.

Incubación: tiempo de espera, de busca inconsciente de la solución. Se realizan conexiones inusitadas. Las ideas se agitan por debajo del umbral de la conciencia. Es un período en el que pueden surgir angustias y la sensación de que no se conseguirá lo que se ha propuesto. Generalmente, en ese momento surgen ansiedades, miedo a quedarse en blanco, al vacío y a la incapacidad de encontrar las *"respuestas creativas"* deseadas.

Pero una persona creativa acostumbrada a pasar por esos procesos, sabe que es necesario un tiempo interior para que los distintos elementos puedan "amalgamarse". Es como si fuese una fase de *"cocción*" cuya duración no siempre podrá ser controlada por la persona que crea. Mucha gente abandona sus procesos creativos en este momento por no soportar esa *"espera en la oscuridad"*. Nunca se sabe cuánto tiempo durará una incubación, pueden ser horas o años.

Iluminación: La solución irrumpe de golpe. Es cuando llega la luz a la oscuridad del proceso de incubación y las partes antes dispersas se unen presentando un todo ordenado. Ese es el momento más agradecido del proceso creativo, porque es cuando uno ve todo claro y conectado. Es un

tipo de éxtasis placentero que da energía a todo y justifica todo el esfuerzo anterior.

Sería maravilloso poder decir que aquí se acaba el proceso creativo. Como si fuera un cuento de hadas, como un *"feliz para siempre"* eternizado en el placer de la iluminación. Pero, no es así. El proceso creativo sigue su ritmo y así se entra en la próxima fase.

Verificación: examen de la solución encontrada. Es el momento de evaluar si merece la pena dedicar a tensión a lo que se ha intuido. Muchas personas piensan que lo mejor es no entregarse a la primera ocurrencia tras la situación en suspenso propia del momento de incubación emocionalmente es uno de los momentos más difíciles porque engendra incertidumbre e inseguridad frente a las decisiones necesarias. En general conlleva como consecuencia o bien abandonar todo el trabajo, o reemplazarlo o comunicarlo y ningunas de esas opciones son fáciles de asumir.

Los tiempos de locura requieren de empresas locas (Por Tom Peters).

3. Barreras en la implementación de empresas.

El modelo de la organización efectiva del futuro se basa en la idea de que casi todo su valor, independientemente de su tamaño o industria, es generado por la energía intelectual y la imaginación. El costo de cualquier producto o servicio ofrecido puede resumirse en dos componentes:

- El costo de los materiales
- El costo de los intangibles involucrados en su elaboración

En el futuro, el costo de materiales será mínimo en comparación con lo intangible. En este ambiente, las reglas de negocios convencionales dejarán de funcionar, cediendo el paso a nuevos modelos de negocio orientados a la gerencia de la imaginación humana. Bajo estas condiciones, sólo aquellas organizaciones que sean completamente flexibles ante el cambio, y capaces de adaptarse a éste, tienen esperanzas de sobrevivir y tener éxito.

Más allá del cambio: hacia el abandono de todo. La organización exitosa del futuro, tendrá la capacidad para gerenciar la imaginación de las personas, ya que es esto lo que creará el valor de mercado en una corporación. El mundo se encuentra en medio de una revolución, que ocurre sólo una vez cada dos siglos. La revolución tecnológica se está combinando con los resultados del concepto de aldea global, para alcanzar y transformar a todos los negocios del planeta.

Mucho más que la economía de la información, es la ***"era de la imaginación".***

Para subsistir en esta era, toda empresa debe estar dispuesta a cambiar; sólo podrán prosperar aquellas con verdadera pasión por el aprendizaje y por la adaptación. Muchas organizaciones están estancadas, desorientadas y tienden a ser monótonas, ya que carecen de la habilidad para adaptarse a los cambios requeridos. El comercio se está manejando a un ritmo sumamente acelerado - si una empresa no está preparada para cambiar, debe conformarse con quedarse rezagada.

El contenido y valor intelectual de muchos productos está creciendo constantemente. Una cámara fotográfica nueva, por ejemplo, cuyo precio es US$700, podría contener piezas que sólo cuesten unos $60 en total – el resto es añadido por lo que implica su valor intelectual. El valor de mercado de las empresas solía estar en sus bienes tangibles. Actualmente, se encuentra en activos intangibles, como su reputación, sus nombres de marcas o las ideas que tienen sus empleados. Sin embargo, las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero administrando los bienes tangibles, e ignoran la gerencia de los intangibles. Este es un error grave que distorsiona la realidad.

La imaginación es el recurso de mayor valor en la nueva economía. Ya la riqueza no es creada por la concentración tradicional de material y capital, ampliada por las economías de escala. La riqueza del futuro se generará en aquellas organizaciones que puedan proporcionarle al mercado productos nuevos, creativos y revolucionarios, ideados por la imaginación humana. Las empresas en la nueva economía no pueden seguir utilizando los conceptos de la revolución industrial – deben abandonar todo lo que hacen y adaptarse.

Respecto a la siguiente afirmación, reflexione un momento:

"Estamos tratando de vender más y más intelecto, menos y menos materiales"
George Hegg, Planificador Estratégico, 3M.

¿Qué significa, desde la perspectiva de la administración estratégica esta declaración?

El nuevo motor del progreso es dividir a las grandes corporaciones en unidades independientes que funcionen como empresas independientes. Esta nueva estructura permite a las empresas responder con intelecto e imaginación ante cualquier oportunidad inesperada. Permite a su vez que cada unidad se destaque por sí sola, al reportar directamente sus resultados, en vez de hacerlo como parte de un inmenso conglomerado.

Muchas empresas exitosas están descentralizando sus operaciones – dividiendo sus grandes sedes corporativas. Sin embargo, pocas han logrado

formar pequeños negocios autónomos e independientes. Estas pequeñas unidades deben administrarse a sí mismas y asumir completa responsabilidad por sus propios destinos. Las pequeñas unidades se deben formar en torno a sus habilidades centrales (*core competencies*) y al desarrollo de servicios agregados excepcionales. Es decir, se concentrarse en sus fortalezas y eliminar todos los elementos que no sean esenciales – difícil de lograr en grandes empresas.

La competencia en una economía de mercado produce desperdicio – productos y servicios que fracasan o que no llegan al mercado. Si supiéramos de antemano cuáles van a triunfar, no habría necesidad de competir, ni potencial para hacer grandes descubrimientos. Las múltiples capas gerenciales, en su afán de evitar el desperdicio, logran no sólo evitar que se agregue valor, sino en ocasiones pueden restar valor a las grandes empresas. Actualmente nos encontramos en una era de gustos sofisticados.

Aun así, ahora cuesta mucho menos emprender y desarrollar nuevos negocios. La vieja ventaja competitiva del "capital semilla" está disminuyendo y desaparecerá. Al eliminar todos los estratos organizacionales - entre los que mantienen contacto con los clientes y la alta gerencia – las nuevas unidades pueden conocer más al cliente, ajustando los servicios y productos a sus necesidades. La verdadera independencia de las pequeñas unidades permite que las grandes organizaciones lidien con lo desconocido, funcionando como un intermediario entre la corporación y el ambiente de negocios. También desata una energía creadora tremenda, ya que estas unidades pueden atacar al mercado desde varios ángulos.

Para reflexionar:

"Para la mayoría de las empresas, la única ventaja competitiva sostenible proviene de ser más innovador que la competencia"

James Morse, Consultor.

Los empleados más efectivos y valiosos son aquellos que actúan como si fueran dueños de la empresa. Es decir, los mejores empleados son emprendedores y contratistas independientes. Trabajan dentro de la empresa solamente porque es allí donde son más efectivos. Más allá de darle poder a los empleados, está convertir a cada uno de ellos en una persona de negocios, un emprendedor. Cada empleado tendrá entonces el mismo empuje y compromiso que tiene el dueño de un negocio familiar. Llegará a donde sea necesario,

encontrará a quien tenga que encontrar, romperá lo que tenga que romper, para hacer su trabajo en forma rápida y correcta.

Cada tarea puede y debe hacerse en forma completa y profesional. Pero promover el vigor y entusiasmo al hacerla, es vital. La clave está en cambiar la percepción que tiene el empleado sobre el rol que desempeña dentro de la empresa. Si se logra, y se le hace sentir una persona indispensable dentro de la cadena de servicio al cliente, estará encaminando la empresa hacia el éxito.

La gente de negocios posee dos características fundamentales: talento y compromiso hacia el trabajo. Estas son las cualidades que hacen exitosas a muchas empresas familiares.

Un empleado típico puede llegar a ser mejor de lo que se requiere; pero generalmente, sólo da de sí lo que su jefe espera de él. Si la motivación de los empleados cambia - de trabajar para satisfacer a sus jefes, a trabajar para cumplir con los requerimientos del cliente - se puede alcanzar mejores resultados en la productividad y efectividad.

¿Cómo hace una empresa para transformar a un empleado en un emprendedor? Incorporando en cada área entrenamiento; manejo de presupuesto; control de calidad; autonomía; acceso a la experiencia de la empresa, contacto directo con los clientes (internos y externos) y un presupuesto ilimitado para viajes. **En resumen, la clave está en proporcionarle a cada empleado un sentimiento de confianza, hacerle sentir que es un elemento clave, y luego dejar que se desarrolle y haga su trabajo.**

Piense en la siguiente frase: *"El límite en el diseño de las organizaciones del futuro es que cada empleado se convierta en un negocio. La conversión de la organización en varios negocios siempre fortalece el desempeño corporativo" – (Stan Davis y Bill Davidson),* ***¿cree que esto es posible?, ¿quiénes pueden trabajar así?***

Pensar así es tener una visión del negocio que puede representarse en la figura del contratista independiente. Funcionar en el trabajo como este personaje es la clave para la seguridad laboral. Los contratistas no se preocupan por cuánto pueda durar su almuerzo, o por el sitio donde han estacionado sus autos. Sólo se preocupan por añadir valor mediante la entrega de servicios profesionales. Lo importante no es cuánto tiempo ha trabajado usted para la empresa, sino qué proyectos ha terminado exitosamente y qué proyectos puede abordar en el futuro.

Todo gerente medio debe preguntarse:

1.- ¿Qué hago yo?

2.- ¿Qué he logrado?

3.- ¿Cuáles de mis clientes atestiguarán por lo que he hecho?

4.- ¿Están actualizadas mis destrezas?

5.- ¿Quién me ayudará a lidiar con un mundo mucho más espeluznante?

6.- ¿Mi currículum al final del año, se verá mejor que el del año pasado?

Obligue a todos sus empleados a que actualicen su currículum trimestralmente. Compare cada currículum nuevo con el anterior - ¿ha mejorado notablemente? Si no, usted tiene un verdadero problema en sus manos.

Lejos de poner en peligro la seguridad laboral del empleado, la actualización constante asegura que la empresa esté obteniendo un valor total de cada empleado.

Otras características importantes de los contratistas independientes:

- Manejar sus contactos es prioritario. La seguridad laboral es proporcional al tamaño de su directorio de contactos. La lealtad a la empresa pasó de moda – la lealtad a la libreta de contactos no.
- La actitud hacia lograr lo que se propone es fundamental. Cada individuo debe asumir que tiene la autoridad total hasta que alguien diga lo contrario.

Idea fuerza:

"La seguridad laboral de una persona depende de su empleabilidad".

Comentario que se escuchaba en la empresa en Apple Computer

La estructura más efectiva y rentable para la empresa del futuro, es un pequeño núcleo de empleados fijos que protegen las ventajas competitivas de la empresa, y una vasta red de especialistas (o nombres en un directorio telefónico) que pueden ser utilizados conforme surjan las necesidades. Así, las corporaciones pueden enfocarse únicamente en las actividades esenciales que hacen bien.

Este modelo le permite a la empresa aprovechar la posición que ocupa hoy en el mercado, pero probablemente no tendrá en el futuro. El trabajo es impredecible. Por tal motivo, la estructura organizacional de una empresa debería

estar adecuada a esta realidad. La mayor parte del trabajo en las economías avanzadas será manejada por un grupo de especialistas, que se pueden reunir desde cualquier parte del mundo, desempeñar un rol específico en un proyecto y luego desintegrarse o trabajar en el próximo.

4. Modelos de una corporación futurista.

- **La organización tipo trébol**: imagine una empresa como las tres hojas de un trébol. Una de las hojas es un pequeño grupo de empleados permanente, que cuidan la destreza principal de la empresa – su ventaja competitiva. La esencia del trabajo lo hacen especialistas o contratistas, que son contrata-dos según se requiera - conforman la segunda hoja del trébol. La tercera hoja son los empleados temporales que hacen el resto del trabajo cotidiano.

- **La organización tipo estudio de Hollywood:** en cierta forma, los grandes estudios de Hollywood han actuado siempre como estarán estructuradas muchas empresas en el futuro. La mayoría de los estudios consisten de un pequeño grupo de empleados permanentes, que tienen una vasta red de contratistas a su disposición. Cuando comienzan a trabajar en una película, este personal puede apalancar su efectividad, trayendo al mejor talento disponible. Al finalizar el proyecto, toda la organización se puede desmantelar sin ningún costo adicional; quedando libres para emprender el próximo proyecto, que puede requerir de un equipo totalmente distinto.

Las corporaciones no necesitan ser inmensas para hacer dinero. Así, por ejemplo, Nintendo, por ejemplo, generó $5.5 billones en ventas y $1.3 billones de ganancias en 1992 con apenas 892 empleados. Esto es más de $6 millones en ventas y $1.5 millones en ganancias por empleado; en comparación, IBM tiene ventas de $218.000 por empleado. Nintendo controla el diseño y mercadeo de los juegos, dejando que sus socios y licenciatarios hagan el resto. El objetivo es aplicar los mejores recursos posibles a cualquier trabajo. La organización flexible se centra en las actividades esenciales –el trabajo de ahora es totalmente impredecible. Véalo como “talento a justo-a-tiempo” el equivalente de “manufactura justo-a-tiempo”, que revolucionó la eficiencia de las empresas manufactureras modernas.

Para reflexionar:

¿Cómo se verá la corporación del futuro? “Desde afuera, parecerá sin fronteras, con interfaces permeables y en cambio constante entre la empresa, proveedores y clientes. Desde adentro, no será menos amorfa, con oficinas, departamentos y divisiones reformándose constantemente según sea necesario”

- Bill Davidow y Mike Malone

Una economía basada en información es difícil de describir y más difícil aún de visualizar. El objetivo continuo es desarrollar, utilizar y apalancar constante y conscientemente, el conocimiento dentro de la compañía. Los avances en computación y telecomunicaciones, han hecho posible que una compañía se organice como un “show participativo” de televisión (*talk show*). Los empleados desde cualquier parte del mundo pueden influir directamente sobre los proyectos que se llevan a cabo en otro lado del mundo.

Las “sedes principales” de los modelos de negocios pasados están siendo reemplazadas por una red de información que atraviesa toda la empresa. El desafío clave para los negocios eficientes de hoy, es crear un ambiente en el que, por ejemplo, un ingeniero alemán sea capaz de dejarlo todo, tomar un avión a Australia, para ayudar a que la sucursal local de su empresa logre cerrar un contrato importante. Cuando se cuenta con este tipo de apalancamiento de experiencia e información, se puede crear una tremenda ventaja competitiva. **La clave es desarrollar una serie de ventajas competitivas, para después colocar a las personas clave tan cerca de los acontecimientos, como sea posible – cerca de los clientes** (en vez de ponerlos a representar papeles políticos en alguna sucursal corporativa). Mientras estas personas vitales para la empresa se encuentran en otro sitio, el resto de la empresa puede contactarlos fácilmente mediante la red de información. El conocimiento es el activo más importante de la empresa. La gerencia y la transmisión de ese conocimiento han jugado un rol corporativo vital durante los años 90. Las redes electrónicas se han convertido en una herramienta necesaria para apoyar las prácticas y la cultura de la organización.

McKinsey & Co, conocida empresa consultora, generalmente funciona enviando un equipo de personas creativas e ingeniosas a manejar cada proyecto. A esto lo han llamado la estrategia: “somos-más-listos-que-los-otros-y-eso-es-suficiente-para mantener-nuestra-ventaja”. A medida que los clientes y competidores han aprendido a hacer lo mismo, McKinsey ha comenzado a apalancar su inmensa base de conocimiento y experiencia acumulada, generando un centro dinámico de ideas brillantes y entusiastas que se pueden aplicar a lo largo de las situaciones de negocios más diversas.

Respecto a la siguiente afirmación, reflexione un momento:

"No podemos competir con países como China en términos de costo de mano de obra. Lo que tenemos que apalancar es nuestro conocimiento (know-how)"

Carlo de Benedetti, CEO de Olivetti.

4. ¿Cree que esta empresa logró el objetivo que subyace a la frase? ¿Es posible?

efervescentes. Sólo así lograrán desarrollar talento creativo.

No sólo deberán ser flexibles, sino también suficientemente curiosas para satisfacer las necesidades de los clientes en formas que sobresalgan sobre sus competidores. En general, las organizaciones y compañías son aburridas y monótonas – islas de sobriedad en medio de un mundo que exige y recompensa la creatividad. No se puede progresar genuina y originalmente haciendo todo de la misma forma en que lo hacen los demás.

Para crear una corporación verdaderamente curiosa:

1.	Contrate personal poco usual: busque personas con motivación e imaginación. Este tipo de gente es ideal para desarrollar productos y servicios nuevos y únicos.
2.	Contrate algunas personas extrañas: muchos de los personajes verdaderamente exitosos han sido consideradas extrañas. Solo personas diferentes de lo común pueden llegar a hacer grandes descubrimientos y cambios radicales.
3.	Deshágase de los insípidos y nutra a los excéntricos: la mayoría de las personas inadaptadas en las organizaciones (que se les hace difícil desarrollarse y encontrar el camino correcto al trabajar) pueden llegar a ser sumamente valiosas, si se les maneja correctamente.
4.	Busque la juventud: muchas empresas exitosas recurren a personas que tienen entre 28 y 29 años para manejar unidades que valen millones de dólares. Estos jóvenes líderes hacen cambios y toman riesgos que los líderes de mayor edad no son capaces de correr.
5.	Asegúrese de que todos tomen vacaciones: la gente que se encuentra en las posiciones claves tienden a trabajar sumamente duro por largos períodos de tiempo, sin darse cuenta. Las vacaciones refrescan sus mentes y restituyen los niveles de energía.
6.	Aliente los sabáticos: estos meses libres permiten desarrollar y cultivar nuevas ideas.
7.	Diseñe nuevos patrones: cree un ambiente físico flexible en términos de espacio. Deje que los equipos de trabajo se formen y se desmantelen según se requiera.
8.	Inicie programas educativos atípicos: lleve a su empresa personajes interesantes para que hablen con su personal, en lugar de los consultores tradicionales que predican más de lo mismo.
9.	Introduzca mecanismos para medir la curiosidad: por ejemplo, solicite

	reportes sobre lo más extraño que hicieron el año pasado, el peor error que cometieron, etc. Sea creativo.
10.	Busque proyectos poco comunes: trabaje sólo en aquellos que considere interesantes o emocionantes.

11. Ponga el ejemplo: si la cabeza de la empresa no hace cosas diferentes, el resto lo seguirá. Un líder debe ser divertido e ingenioso.
12. Indague acerca de todo: aplique la curiosidad más allá del mercadeo y la investigación / desarrollo; por ejemplo, en contabilidad, procura y logística.
13. Haga del trabajo algo divertido: realice actividades que sean amenas y refrescantes; permita que su personal sonría mientras trabaja en proyectos difíciles.
14. Cambie el ritmo regularmente: cuando haya mucha presión, declare medio día libre y lleve a todos los empleados a un parque de diversiones, un lugar agradable, etc.
15. Cree un cargo para la diversión de la empresa: cree una posición en la compañía para una persona cuyo único rol sea animar y añadirle creatividad al ambiente laboral.

4.2 Más allá de Calidad Total: hacia el "Wow"

El campo de juego ahora se encuentra nivelado en términos de calidad de producto. Los verdaderos éxitos en el futuro, no sólo estarán provistos de calidad, sino que tendrán una emoción especial indefinida, que será la clave para su éxito. El vínculo entre la experiencia del cliente y su regreso a comprar en el futuro es emocional. La característica distintiva de los futuros triunfos serán las cualidades como el brillo, vigor y entusiasmo (wow!) – es decir, reacciones emocionales que son originadas por las características nuevas de productos creativos, que cautivan e intrigan a los nuevos clientes.

Este tipo de producto sólo puede ser creado por empresas curiosas, que emplean su imaginación para añadir encanto a nuevos productos que jamás habían sido concebidos. El liderazgo del mercado conduce a las empresas a ser conservadoras y a dedicarse a mejorar lo que tienen. Para mantener el liderazgo, es necesario cuestionar los procesos de mejora introducidos en los años 80, y dedicarse a romper moldes y reinventar.

En el pasado, las empresas trataban de mejorar sus productos reduciendo la cantidad de "cosas que salen mal". En el futuro, el éxito será directamente proporcional al número de "cosas que salen bien". Más que escuchar al cliente, haciendo encuestas y grupos de enfoque (*focus groups*), es necesario involucrarlos en el proceso desde muy temprano.

Idea fuerza:

"Nunca asuma que no puede hacer algo. Sólo porque nadie lo esté haciendo, no implica que no se pueda hacer"

Bill McGowan, MCI

4.2.2 Hacia la revolución perpetua

La única manera de mantener a su empresa adecuada a los cambios requeridos por el mercado, es manteniéndose en un estado de revolución permanente. Hacer pedazos la estructura actual una y otra vez, es la única forma posible para moverse hacia delante. El cambio y la mejora continua ya no son suficientes. En estos tiempos, una revolución perpetua es necesaria. La obsesión por actuar en todo lo que suceda alrededor es esencial.

Si su empresa no comete errores de vez en cuando, entonces usted no está a la vanguardia. Aprenda a aceptar pequeños fracasos. *"La suposición más probable es que ninguna de las "teorías de negocios" que funcionan hoy sea válida dentro de 10 años"* (Peter Drucker).

Al no tener claridad de la estrategia que un negocio debe tener, puede condenar su fracaso y eventualmente la continuidad de una gran idea. El ubicar la posición relativa de la empresa dentro de su SECTOR INDUCTRIAL, determina si su utilidad está por arriba o por abajo del promedio del sector. La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo, es una ventaja en costos **(VC)** sostenida. Hay dos tipos básicos de VC: costos bajos o diferenciación.

La **ventaja en costos y diferenciación** surge de la estructura del SECTOR INDUCTRIAL. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco FC mejor que sus rivales. Las VC junto con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, las lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un SECTOR INDUCTRIAL: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (de costo y de diferenciación)

		Ventaja Competitiva	
		Costo más Bajo	Diferenciación
Panorama	Objetivo amplio	Liderazgo de Costo	Diferenciación
Competitivo	Objetivo limitado	Enfoque de Costo	Enfoque de Diferenciación

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la VC en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja en un segmento estrecho.

Los Fundamentos de las Estrategias Genéricas consideran que la VC está en el centro de cualquier estrategia; y el logro de las VC requiere que una empresa haga una elección: sobre el tipo de VC que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará. "Todo para todos" implica mediocridad estratégica, desempeño bajo el promedio (no tiene VC en lo absoluto).

El **liderazgo de costo** es, por ejemplo, que una empresa se propone ser el productor de menor costo en su SECTOR INDUCTRIAL. La empresa tiene un amplio panorama competitivo y sirve a muchos segmentos del SECTOR INDUCTRIAL. Sus fuentes incluyen economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas. El productor de costo bajo debe más que bajar la curva de aprendizaje. Debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo. Venden un estándar, un producto sin adornos colocando énfasis en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede anular los beneficios de su posición favorable en costos. Debe lograr la paridad (ofrecimiento de un producto idéntico a los competidores o una combinación de atributos diferentes del producto que sea igualmente preferida por los compradores) o proximidad (el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la ventaja en el costo del líder en costo, por lo que este último gana retornos sobre el promedio) en las bases de diferenciación, con relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, la que permite traducir su ventaja en costos directamente a utilidades mayores que sus competidores.

La estrategia de liderazgo en costos requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Al haber más de un líder en costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura, por lo que, a menos que la líder persuada a las otras de abandonar sus estrategias, las consecuencias en la utilidad (y la estructura a largo plazo) pueden ser desastrosa.

La **diferenciación**, es por ejemplo, cuando una empresa busca ser única en su SECTOR INDUCTRIAL junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un SECTOR INDUCTRIAL perciben como importantes, y se pone en exclusiva satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. Un diferenciador deberá buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar (el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre para ser único). Intenta la paridad o proximidad en costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La estrategia de diferenciación requiere elegir los atributos en los que la empresa se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. Puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un SECTOR INDUCTRIAL si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.

El **enfoque** descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un SECTOR INDUCTRIAL. El enfocador selecciona un grupo o segmento del SECTOR INDUCTRIAL y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. El enfocador busca lograr una VC en sus segmentos blanco aunque no posea una VC general.

Existen 2 enfoques: **el enfoque de costo** (busca una ventaja de costo en su segmento blanco; explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos) y **el enfoque de diferenciación** (busca la diferenciación en su segmento blanco; explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos). Ambos se basan en la diferencia entre los segmentos blancos del enfocador y otros segmentos en el SECTOR INDUCTRIAL. Esto implica que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a los otros.

La esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un blanco estrecho del SECTOR INDUCTRIAL. Un enfocador toma ventaja de la sub optimización en cualquier dirección de los competidores de objetivos amplios. Los competidores con objetivos amplios pueden: (a) estar desempeñando por debajo para cumplir las necesidades de un segmento (abre posibilidades de un enfoque de diferenciación); (b) estar desempeñando por encima para cumplir con las necesidades de un segmento (soportando un costo más alto del necesario para servirlo; oportunidad de enfoque de costos cubriendo un segmento como éste y nada más). Si el segmento blanco de un enfocador no es diferente de otros segmentos, la estrategia de enfoque no tendrá éxito.

Lo atractivo estructuralmente de los segmentos es una condición necesaria porque algunos segmentos en un SECTOR INDUCTRIAL son mucho menos lucrativos que otros. La mayoría de los SECTOR INDUCTRIAL tiene varios segmentos, y cada uno implica una necesidad de comprador diferente o un sistema diferente óptimo de producción y entrega como candidato para la estrategia de enfoque.

4.2.3 Riesgos propios

1. **Atrapados a la Mitad:** Una empresa que se embarca en cada estrategia genérica pero no logra ninguna, está atrapada en la mitad, no posee VC. Esta posición estratégica implica un desempeño por debajo del promedio. Competirá con desventaja porque el líder de costo, el diferenciador o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento.

   Quedar atrapado a la mitad es la manifestación de la negativa de una empresa a hacer elecciones sobre cómo competir. Busca la VC por todos

los medios y no la logra, debido a que el lograr diferentes tipos de VC requiere de acciones inconsistentes.

El enfoque implica limitar deliberadamente el volumen de ventas potencial. El éxito puede llevar a un enfocador a perder de vista las razones de su éxito y comprometer su estrategia de enfoque por el de crecimiento. En vez de comprometer su estrategia genérica, una empresa estará en mejores condiciones al encontrar nuevos SECTORES INDUSTRIALES en los cuales pueda crecer y usar nuevamente su estrategia genérica.

2. **Seguimiento de más de una Estrategia Genérica:** cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una VC, combinando el tipo de VC que busca una empresa y el panorama de su blanco estratégico. Una empresa deberá elegir entre ellos o quedará atrapada en la mitad. Algunas veces, una empresa puede ser capaz de crear dos UN muy separadas dentro de la misma compañía, cada una con una estrategia genérica diferente.

La diferenciación lleva a precios superiores y el liderazgo en costos implica costos más bajos. Condiciones para lograr simultáneamente liderazgo de costos como diferenciación:

Los Competidores están Atrapados en la Mitad: aquí, ninguno está lo suficientemente bien situado como para obligar a una empresa a llegar al punto en que el costo y la diferenciación sean inconsistentes. Este estado es con frecuencia temporal (bastará uno que siga una estrategia genérica) y se dejará vulnerable a la aparición de un competidor capaz.

El Costo está Afectado Fuertemente por la Participación o Interrelaciones: si una empresa puede poner en acción una gran ventaja en la participación del mercado podrá mantener liderazgo en el costo neto (ventajas de costos en uno permite incurrir en costos añadidos en otros) o reducir el costo de diferenciación; también, ambas estrategias pueden lograrse cuando hay interrelaciones importantes entre un sector y otro. Las interrelaciones sin igualar pueden, bajar el costo o sobrepasar el costo más alto de la diferenciación.

Una Empresa introduce una Innovación Importante: una innovación tecnológica puede permitir bajar el costo y aumentar la diferenciación. La capacidad de tener tanto precios bajos como estar diferenciados es una función de ser la única empresa con la nueva innovación (sujeta a que los competidores introduzcan la innovación en sus procesos).

4.2.4 Riesgos del mercado

El sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la VC de una empresa resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria. El sostenimiento de una estrategia genérica requiere que una empresa posea algunas barreras que hagan difícil la imitación de la estrategia. Cada estrategia genérica es una amenaza potencial para otros competidores.

Riesgos de las estrategias genéricas (cómo atacara un competidor que usa cualquiera de ellas):

Riesgos del Liderazgo de Costos	Riesgos de la Diferenciación	Riesgos de Enfoque
El liderazgo de costos no es sostenido Los competidores imitan La tecnología cambia Otras bases se erosionan Se pierde la proximidad en la diferenciación Los enfocadores de costos logran aún costos menores en los segmentos	La diferenciación no se sostiene en el tiempo. Los competidores imitan Las bases se hacen menos importantes para los compradores Se pierde la proximidad de costos. Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos	La estrategia de enfoque se imita. El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente. La estructura se erosiona. La demanda desaparece. Los competidores de objetivos amplios agobian al sector. Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan Aumentan las ventajas de una línea amplia. Nuevos enfoques sub segmentan al sector inductrial.

En muchos sectores industriales las tres estrategias genéricas pueden coexistir lucrativamente, mientras que las empresas persigan o seleccionen bases diferentes para la diferenciación o enfoque. Si todas las empresas de un sector inductrial siguieran los principios de la EC, cada una elegiría una base diferente para la VC, y aunque no todas tendrían éxito, las estrategias genéricas proporcionan rutas alternativas para un desempeño superior (la planeación estratégica no es sólo buscar una VC por medio de los costos).

5. Estrategias Genéricas y la Evolución del Sector industrial

El cambio estructural puede cambiar el balance relativo entre las estrategias genéricas en un sector industrial, ya que puede alterar la capacidad de sostenimiento de una estrategia genérica o el tamaño de una VC que es el resultado de ella. Ej. automóvil: al principio eran autos de lujo (diferenciación), luego en serie (costos) y ahora, diferenciación por medio de una línea amplia.

Cada estrategia genérica implica diferentes habilidades y requisitos para el éxito, que se traducen en diferencias de la cultura y la estructura organizacionales. Liderazgo de costos implica sistemas de control, minimización de gastos, dedicación a la curva de aprendizaje (a diferencia de una que buscara diferenciarse por medio de continuos nuevos productos creativos). La diferenciación puede ser facilitada por una cultura que alienta la innovación, la individualidad, la toma de riesgos, mientras que el liderazgo de costos puede ser facilitado por la frugalidad, disciplina y atención al detalle. La cultura es un medio para lograr VC, no un fin por sí misma.

Existe tendencia a seguir la misma estrategia genérica en muchas de sus UN, porque desarrollan habilidades y confianza al perseguir un enfoque particular para la VC. En una empresa diversificada pude añadir valor a esas unidades, aunque hay que tener cuidado que la UN no se vea minada por los objetivos de la alta administración, en términos de inversión, diferentes tipos de ejecutivos y culturas.

5.1 Estrategias Genéricas y el Proceso de Planeación Estratégica

La pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica, la que especifica el enfoque fundamental para la VC que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional. La estrategia de una UN es la ruta hacia la VC que determinará su desempeño. Construir, sostener y cosechar son los resultados de una estrategia genérica. La adquisición y la integración vertical no son estrategias, sino los medios de lograrlas.

Mientras que la participación en el mercado es ciertamente relevante para el puesto competitivo, el liderazgo en el SECTOR INDUCTRIAL no es una causa, sino un efecto de la VC. La participación del mercado en sí, no es importante competitivamente, la VC sí lo es. El mandato estratégico para las UN debería ser el lograr la VC. El seguimiento del liderazgo por él mismo puede garantizar que una empresa nunca logre una VC o que pierda la que tiene.

Conclusión

La creación de una empresa debe considerar las variables antes mencionadas, partiendo por la creatividad y finalmente entendiendo el mundo moderno y las organizaciones.

Como señala Michael Porter es importante poder definir las estrategias a utilizar para poder disminuir los riesgos asociados a la creación de un negocio. Esto es fundamental para poder dirigir una empresa, lograr las metas impuestas y la rentabilidad esperada.

Existen tiempos de cambio en las organizaciones y la cultura es un punto muy importante en la creación de una empresa. Por este motivo se deben correlacionar todas las variables que participan los procesos de creación y dirección de una empresa.

Bibliográfía

Michael Porter; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980).

Tom Peter. “Nuevas Organizaciones en tiempos de caos”.

Igor Ansoff. “Estrategia de la empresa”

George de Mestral; Extraído de: Piense y hágase rico, Napoleón Hill

CREACIÓN DE EMPRESAS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD I
DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

SEMANA 2

Introducción.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Respecto de las redes de contacto, ya en 1954, el antropólogo John A. Barnes introdujo el concepto de *"redes sociales"*. Los contactos y las relaciones existentes entre ellos constituyen la base que define una red social. La creación de redes es un fenómeno que ha existido desde el comienzo de las sociedades (Barabasi, 2002). Los seres humanos siempre han buscado vivir en un ambiente social y por tanto, han estado viviendo dentro de varias redes sociales y personales. Sin embargo, no fue hasta los años 30 cuando emergió una aproximación sistemática al estudio de las redes. El desarrollo de la teoría de grafos y los avances en computación en los años 70, dieron a luz al análisis de redes como un campo interdisciplinar.

El análisis de redes consiste en el estudio de las relaciones entre un conjunto de actores/unidades en una red, centrándose en la importancia de los patrones dentro de dicha red. Se ha aplicado en varios campos, desde la sociología a las matemáticas y la psicología. Como resultado de las diferentes tradiciones históricas, surgieron dos enfoques principales. Por un lado está el estudio de las redes sociocéntricas (completas) que analiza las relaciones entre diferentes componentes en una red – por ejemplo las personas dentro de una organización-. Esta aproximación se ha visto muy influenciada por el campo de la Sociología y los trabajos de Simmel. Se ha conocido Análisis de Redes Sociales (ARS). Por otro lado, otro tipo de análisis de redes surgió del campo de la antropología y se hizo popular con los trabajos de A.R. Radcliffe-Brown. Se ha conocido como Análisis de Redes Personales (ARP), ya que tiene por objeto el

estudio de la red de un componente o actor específico, frecuentemente con el objetivo de comparar esos datos con el de otras redes personales.

El análisis de redes difiere de otros métodos de investigación en que se centra en los atributos de pares de individuos (Borgatti, nd). Mientras que los principales estudios en ciencias sociales exploran atributos individuales (p.e.: ingresos, edad, género, etcétera), el análisis de redes se centra en las relaciones binarias o múltiples.

1. Planes de contingencia para enfrentar situaciones adversas.

1.1. Aspectos generales e importancia de la planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que:

1. la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.
2. los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
3. pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

1.2. Planificación.

Sobre este concepto existen diversas definiciones. A continuación se presentan algunas:

- "Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

- "Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

- "Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).
- "Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).
- "La planificación... se anticipa a la toma de decisiones . Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff,1981).

- "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

- "Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

- "Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.
- "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).
- "Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry,1987).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de

predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

Idea fuerza:

Planificar es anticiparse en la definición de las metas/objetivos y definir las mejores acciones tendientes a conseguirlas.

1.3. Clases de planificación y Características.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: la planificación estratégica y la planificación operativa.

La **planificación estratégica** está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos y aspectos:

- **Estrategia**: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- **Administración estratégica**: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

- **Cómo formular una estrategia**: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La **planificación operativa** consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro[1] la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

a) Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

b) Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

c) Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Según el período que abarque puede ser:

a) Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.
b) Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.
c) Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982).

[1] Es doctor en economía de la Universidad Autónoma de Centro América. Escribió más de 30 obras, ente las que destacan Introducción al estudio de la teoría administrativa (1990) y La reforma administrativa, la reforma del estado, y la privatización de instituciones , empresas y programas públicos (2000).

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios. Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

1. Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
3. Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.

También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal. Los **procedimientos** son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los **métodos** son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente. Las **normas** son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

1.4. Pasos del proceso de planificación.

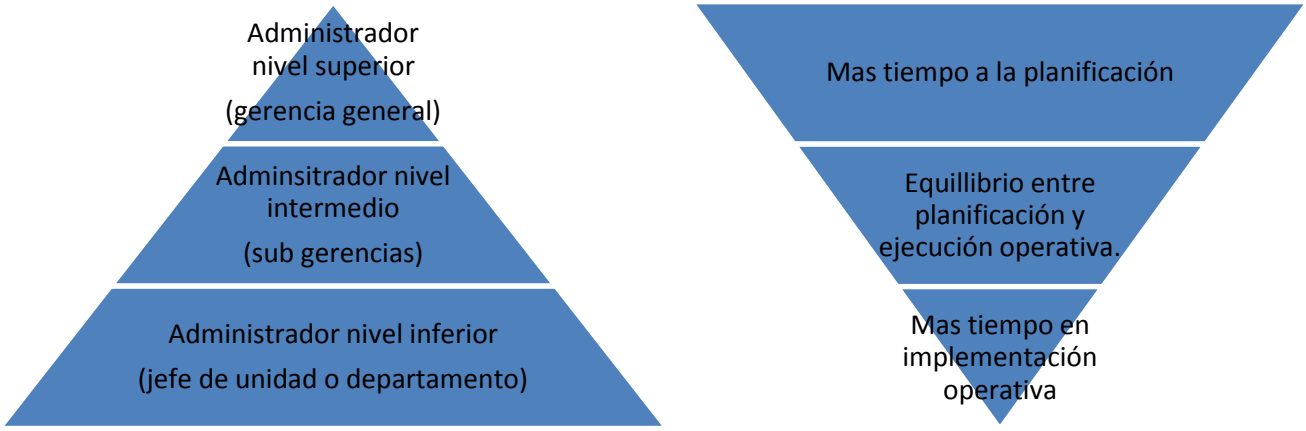
El proceso de planeación incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998) :

Fuente: elaboración propia.

1.5. Planificación y niveles gerenciales.

El tipo de planificación realizada por los administradores cambia a medida que éstos ascienden en la estructura organizacional. Según el nivel en que se sitúe, la planificación se combina con la organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división (en el nivel intermedio) o incluso con el proceso decisorio institucional (en el nivel superior).

La siguiente figura permite contrastar la ubicación jerárquica de unos y otros con el tiempo y tareas de planificación:



Fuente elaboración propia.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

1.6. Relación entre la Planificación y el Control.

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control frente a los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, debe tomarse una acción correctiva. Un ejemplo de estándares de control es el presupuesto anual de la empresa o unidad con el cual es posible medir y controlar las acciones y gastos ejecutados. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Hoy día las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de aplicaciones informáticas (software), que optimizan la generación, almacenamiento, procesamiento de información, insumo fundamental para la planeación que, como se desprende de los explicado precedentemente, es una herramienta de posicionamiento anticipado que permite a la organización saber las amenazas y oportunidades para ganar clientes, posicionar, lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad.

La calidad de un trabajo de planificación no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, sino por el cuestionamiento de los modelos mentales y la transformación de las personas implicadas, el desarrollo de sus habilidades para la coordinación y la concertación de estrategias, y el estímulo a la instrucción y los procesos cognitivos que coadyuven a comprender y conducir una acción eficaz, en beneficio de los hombres del mañana.

2. Concepto de redes de contactos.

Las redes de contacto, dentro de los procesos de creación y administración de empresas implican el desarrollo de acciones tendientes a crear relaciones con personas y trabajar con ellas con la finalidad de formar un grupo que pueda aumentar directamente la calidad del producto o servicio, disminuir las dificultades con los clientes e incluso lograr que la competencia se pregunte cómo se adjudicó un trabajo que ellos nunca se enteraron que estaba disponible.

Generar y mantener redes de contacto es mucho más que entregarle a alguien una tarjeta personal y hablar unos minutos de su trabajo. En realidad, el establecimiento de redes implica darse a conocer a gente a la que puede ayudar y que a la vez puede ayudarle a usted. El especialista en establecimiento de redes de contactos, Steven M. Krauser, presidente de Network Associates, Hicksville, Nueva York, sostiene que la mayoría de los empresarios no sabe hacer de este método una buena herramienta de negocios. "Si el resultado de su trabajo en red es un montón de tarjetas personales en su escritorio y no una gran cantidad de nuevos negocios, es hora de hacer una reevaluación de sus métodos".

En este contexto, una “red” está conformada por las personas que usted conoce y las personas que ellas conocen. El fundamento de su buena operatividad está en el uso y manejo de la información, la cual fluye bidireccionalmente.

2.1. Elementos de redes de contacto.

El uso de la red de contactos implica trabajo. No es tarea fácil, ya que uno debe esforzarse por hacer cosas con las que quizá no se sienta cómodo. Pero es fundamental tener en claro que no se puede establecer relaciones comerciales con todo el mundo.

- Establecimiento de contacto inicial: la información preliminar que se intercambia al iniciar una relación con un posible contacto debe permitir decidir si sería beneficioso volver a reunirse y establecer relaciones con esa persona. ¿Puede usted ayudar a esta persona y puede ella ayudarlo a usted? La respuesta debería ser "sí" en ambos casos.

- Definición de acciones relacionales: luego, además de presentarse en persona, utilice otros métodos de comunicación eficaces, como las cartas, las notas, los recortes de periódicos y otros modos de interacción útiles. Todo esfuerzo sincero puede llevar a obtener resultados positivos. Es necesario tomarse tiempo para entender el negocio de quienes están en su red. Si se escogió bien a los integrantes de una red, esta tarea debería ser un agrado. De la misma manera que se aprende sobre los miembros de una red, es importante asegúrese de informarles ampliamente lo que su empresa hace y con quién. El plan de acciones relacionales tiene por finalidad compartir información valiosa para ambas partes.

- Mantenimiento: a medida que aumente su base de contactos, debe reevaluar, administrativamente, a los integrantes de su red de información, lo que significa gestionar el tiempo en forma eficaz, dando prioridad a sus contactos. Es conveniente comunicarse más a menudo con los contactos que más le convengan, pero sin descuidar aquellos que no forman parte de

ese circuito interno. Nunca se sabe cuándo otros podrán ayudarnos o cuándo podremos nosotros ayudar a los demás. En otras palabras, ser amable con todos porque nunca se sabe dónde volverá a encontrarse con ellos.

Idea fuerza:

El objetivo de establecer y trabajar con redes de contactos no es apoderarse del negocio de su contacto, sino conseguir hacer negocios con todos los conocidos de su contacto. En el mundo de los negocios hay pocas cosas tan poderosas como las redes de contacto o *networking*. El apropiado uso y aprovechamiento de nuestras redes puede hacer que lograr un cliente, cerrar un trato o acceder a información clave sea considerablemente más fácil que haciendo uso de los medios tradicionales.

Las redes de contacto constituyen elementos importantes en casi todas las facetas de la vida de una persona; sin embargo juegan un papel especialmente importante en el ámbito profesional, ya sea para encontrar un nuevo trabajo, expandir tu negocio o iniciar una nueva empresa. A pesar de todo, aun cuando el *networking* es clave en el ámbito profesional y especialmente sensible entre los emprendedores, es necesario reflexionar sobre lo siguiente:

¿Cuántos de nosotros realmente conocemos bien a nuestra red de contactos? ¿Sabemos quiénes son?

¿Sabemos qué pueden aportar en nuestros proyectos?

Y tan importante como lo anterior, ¿sabemos que podemos aportarle nosotros a ellos?

2.2. Ventajas y efectos de las redes de contacto.

Los expertos dicen que la mayor parte de las personas comienzan a construir sus redes de contacto cuando necesitan algo, pero pocos saben que el momento clave para construir sus redes es antes de necesitarlo y el momento para mantener esa red es, por supuesto, todo el tiempo. Esto es especialmente importante al momento de crear una empresa, solo basta pensar en la cantidad de tiempo y esfuerzo que se ahorra en múltiples aspectos de la planificación y puesta en marcha de las ideas si existe una red fuerte, que conoce y confía en quienes están impulsándolas versus el tiempo que te tomará construirla llegado el momento de requerir algo.

Entre los beneficios que el *networking* ofrece aquí destacan 3:

- Información privada: a través del networking podrías acceder a información clave de la industria, clientes, proveedores, etc. No sólo información que es pública en la red y a la que todos acceden, por lo tanto menos competitiva, sino información clave y que se mueve en círculos determinados. Información útil para la toma de decisiones y movimientos estratégicos en tus proyectos.

- Acceso a un conjunto diverso de habilidades: esto significa acceder a profesionales y técnicos que pueden formar el equipo de trabajo que se necesita para la creación y puesta en marcha de una empresa. Es la posibilidad de acceder a personas que potencialmente pueden convertirse en los elementos ideales para un proyecto por sus habilidades, pero sobre todo, porque son confiables, pues se conocen gracias a esta red de contactos.

- Poder: las redes de contacto tienen conexiones entre sí, por lo tanto, las personas que están en una red a su vez tienen contactos que pueden acercar a especialistas en el campo de interés o conectar con otros individuos con información ampliamente útil. El poder se da en muchos sentidos, la información y el conocimiento son unas de las más importantes formas de poder.

2.3. Técnicas de creación de redes de contacto.

Por lo general todas las personas tienen una red de contactos creada a lo largo de la vida. Ello no significa que aquella sea la única y necesaria para la creación de empresas y el desarrollo profesional. Contar con una red de contacto es una actividad vida y permanente que se inicia a temprana edad, pero de manera inconsciente.

Una vez que inmerso en el mundo del trabajo y los negocios es menester preguntarse por ¿qué personas son las más útiles al crear una red de contactos? Así, el primer paso, ya mencionado anteriormente es elaborar un listado de contactos con sus conocidos, familiares, amigos, vecinos, grupos de la Iglesia, grupos sociales y organizaciones de voluntarios, y amplíe su red a fin de incluir a:

- Personas que sepan algo acerca del área laboral que haya escogido.
- Personas que tengan conocidos con influencias.
- Personas que tengan muchos conocidos.

Una vez realizado ese primer paso, como técnica de construcción de redes de contacto, es necesario:

- Contactar al menos diez personas o recursos por día.
- Obtener dos referencias nuevas de cada contacto.
- Programar al menos dos reuniones o entrevistas en persona por día.

En la actualidad la existencia de la red virtual (Internet) facilita significativamente la obtención de información sobre ellos: Facebook y Llinkedin son herramientas ya consolidadas para este fin. El *networking* ha tomado gran relevancia sobre todo en el mercado laboral ya que hoy en día los contactos son la principal fuente de empleo: más del 70% de personas encuentran trabajo gracias a los contactos, sólo el resto lo hace a través de las vías tradicionales como los anuncios de prensa.

Pero, los contactos no vienen solos, hay que buscarlos:

- Primero, hay que recurrir a los amigos y familiares.
- Segundo, los compañeros de trabajo y sus redes de contacto.
- Tercero, hurgar en la memoria y rescatar las agendas de aquellas personas conocidas a lo largo de la vida: antiguos compañeros de colegio, de universidad, de estudios de posgrado o masters, de trabajo, etc.

Establecidos los contactos, el tercer paso consiste en ejecutar acciones que mantengan activa la red. Para ello es útil:

- Envía **correos en grupo** periódicamente a la lista de correo de los compañeros del pasado. El contenido debe ser una especie de informe trimestral sobre lo que se ha realizado, en lo personal y en lo laboral (cursos de perfeccionamiento, documentos publicados, proyectos realizados y/o adjudicados, resúmenes ejecutivos de gestión).

- Envía una **carta anual** durante las vacaciones contando a los contactos lo que han estado haciendo durante el año. Esto facilitará cualquier conversación futura con ellos.

- Agende **reuniones con distintos grupos** de contactos para conversar de temas contingentes específicos al área de negocio o de nivel nacional/internacional que puedan tener repercusiones en el accionar de su empresa.

Es importante recordar que no se trata de hacer llamadas desorganizadas y esporádicas a todo aquel de quien se tiene una tarjeta de presentación o es conocido. Es necesario tener claro qué se quiere y cuál es el objetivo profesional. Aprender a usar bien la red de contactos requiere práctica. La mejor manera de aprender es practicar en un taller o grupo pequeño. Quizás pase un tiempo hasta que se sienta cómodo. A continuación se encuentran algunas pautas que pueden serle útiles:

Conclusión

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.

Es importante tener una red de contactos porque hoy por hoy no podemos pretender saberlo todo ni tampoco hacerlo todo solos. Dependemos de otros y el tener una red de soporte facilita las cosas.

Bibliográfía

Administración; Una perspectiva Global, Autores: Harald Koontz y Heinz Weihrich.

Administración de empresas; Un enfoque teórico Práctico; Autores: José Moyano Fuentes, Sebastián Bruque, Juan Manuel Maqueira, Fermín Fidalgo y Pedro Martínez.

Redes Sociales; Comprender y declarar las nuevas herramientas de comunicación, Autor Romain Rissoan

CREACIÓN DE EMPRESAS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD II
CREACIÓN DE UNA EMPRESA

SEMANA 3

Introducción.

El emprendimiento hoy ocupa un lugar protagónico en la agenda pública y privada del país. No sólo preocupa la creación de nuevos negocios y el surgimiento de capitales de riesgo que apoyen la innovación, sino también la simplificación de procesos legales y tributarios. Pese a los avances en algunas materias, aún en Chile es muy costoso desarrollar nuevas empresas. Los excesivos costos en tiempo y dinero para crear una empresa en Chile constituyen una fuerte barrera al emprendimiento. Utilizando los estándares de capital inicial que aplica el Banco Mundial a sus estudios de emprendimiento, en el país la instalación de una empresa en el rubro industrial tiene un costo en torno a los US$ 1.350 y en el rubro comercial alimenticio, a los US$ 1.270. El tiempo que demora en completar este proceso de creación puede superar los 6 meses (130 días hábiles aprox.).

Además, los costos fijos involucrados, como los notariales y legales -independientes del monto del capital invertido- se acercan a los US$ 550. Los costos de crear una empresa pueden agruparse básicamente en cinco o seis grandes ítems, de los cuales tres son los más importantes: La constitución de sociedad, la autorización sanitaria correspondiente y la obtención de la patente comercial. En el caso de la creación de una empresa en el rubro industrial, estos tres ítems representan más del 90% del costo total.

En términos de número de días, el procedimiento de iniciación de un negocio puede tardar alrededor de 6,5 meses (130 días hábiles) en el caso de la creación de una empresa del sector industrial y 5,3 meses (110 días) para una empresa comercial que incluya alimentos perecibles. Los costos se reducen en forma importante cuando se trata de empresas que no están asociadas a alimentos perecibles, en cuyo caso el tiempo cae a 3,8 meses (76 días).

Muchos de los costos involucrados en el proceso de Creación de Empresas en Chile son de carácter fijo. Por lo mismo, representan, en sí mismos, una carga más onerosa para las pequeñas o microempresas que inician operaciones, lo que se traduce en una clara desventaja en relación a lo que puede significar montar una empresa de mayor escala. Además, es precisamente en el segmento de menor tamaño inicial donde se produce la mayor actividad de emprendimiento en el país. Los antecedentes disponibles muestran que la tasa de creación de microempresas es siete veces superior a la tasa de creación de medianas y grandes empresas, lo que significa que alivianar los costos de crear una empresa tiene un impacto amplificado sobre las firmas de menor tamaño. Actuar sobre los costos de crear una empresa significa en definitiva derribar, por sobre todo, barreras al emprendimiento en la micro y pequeña empresa.

¿Cómo reducir los costos?

1. Alternativas de constitución como persona jurídica.

Antes de iniciar cualquier actividad comercial, es de suma importancia definir los aspectos principales que regirán a la nueva Empresa, independientemente del rubro o giro elegido. Previo a la definición de la Constitución de la Sociedad es recomendable elaborar un Plan de Negocios (Business Plan), que en términos generales consiste en un documento escrito que recoge las claves que nos van a permitir gestionar eficazmente la nueva Empresa.

Para la obtención de ayuda en la formulación de este análisis existe un gran número de artículos y material bibliográfico en Internet, así como instituciones públicas y privadas que prestan distintos niveles de apoyo en esta fase. En esta etapa es importante conocer las diversas figuras societarias existentes en nuestro país para poder tomar una decisión acertada respecto del tipo de Empresa a constituir, determinación que finalmente dependerá de la estrategia de negocios del emprendedor, de la dimensión de los aportes de capital, del perfil del inversionista, etc.

1.1 Persona Natural

Se denomina así a cualquier individuo que cuenta con la capacidad de ejercer o participar en actividades jurídicas. En el ámbito de la Creación de Empresas, una Persona Natural puede realizar actividades comerciales bajo la figura de *Empresa Unipersonal o Individual.*

Se refiere a la entidad formada por el capital, dedicada a cualquier actividad industrial y/o comercial y que no está organizada como una persona jurídica. El empresario opera con su RUT personal y responde ilimitadamente sobre los compromisos adquiridos por el negocio, es decir, incluso con sus bienes particulares.

1.2 Persona Jurídica

Se refiere a un ente ficticio, creado por la ley, que posee facultades para ejercer derechos y cumplir obligaciones. Posee, además, un RUT que la identifica como única, independiente de sus miembros. La Persona Jurídica puede ser formada por una o más personas naturales o jurídicas estando facultadas para realizar actividades con fines de lucro.

Los procedimientos descritos en este estudio constituyen una referencia para la “Creación de Empresas”, así como también los valores y tiempo descritos. Los trámites, costos y tiempo dependerán de cada negocio en particular.

En el ámbito de Creación de Empresas, una única persona natural puede adquirir la calidad de jurídica bajo la siguiente figura:

1.3 Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Corresponde a una persona jurídica con patrimonio propio distinto del titular y con carácter comercial. Se diferencia de la Empresa Unipersonal principalmente por dos aspectos: el primero, es que al ser persona jurídica, opera con un RUT distinto y, en segundo término, la responsabilidad se torna limitada, es decir, el propietario sólo responde con sus bienes personales hasta el aporte de capital efectuado a la Empresa, y la Empresa responde con todos sus bienes.

Por otra parte, una Sociedad corresponde a la asociación de personas naturales o jurídicas dedicadas a una actividad comercial de la que se persigue un lucro o ganancia que se reparte entre los participantes o socios, de acuerdo a la proporción de sus aportes y a la naturaleza de la Sociedad. Dependiendo de las condiciones individuales de cada una, existen diversos tipos de sociedades comerciales.

1.4 Sociedad Anónima (S.A.)

La Sociedad Anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo en común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. Las Sociedades Anónimas pueden ser de dos clases: Abiertas o Cerradas.

- Abiertas: Aquellas que hacen oferta pública de sus acciones en conformidad a la Ley de Mercado de Valores; tienen 500 o más accionistas o bien, las que a lo menos, el 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de cien accionistas. Estas Sociedades quedarán sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, y deberán inscribirse en el Registro Nacional de Valores teniendo cuidado de observar las disposiciones legales especiales que les sean aplicables.
- Cerradas: Aquellas no comprendidas en la definición de "Abiertas", sin perjuicio de que voluntariamente puedan sujetarse a las normas que rigen a las Sociedades Anónimas Abiertas.

En este tipo de Sociedades, ya sean Abiertas o Cerradas prima el capital, independiente de quien lo aporte, por eso se denominan “Anónimas”. Es aconsejable crear una Sociedad Anónima cuando se planea incorporar inversionistas.

1.5 Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.)

Los socios pueden ser nacionales o extranjeros, personas natural o jurídica, sin que su número pueda ser inferior a dos ni superior a cincuenta. No se exige un mínimo de capital y, aunque presenta similitudes con las Sociedades Anónimas, especialmente en la responsabilidad limitada de sus miembros, se diferencia de aquéllas en aspectos tan importantes como en que las cuotas de participación de sus miembros en la Sociedad no están incorporadas en documento alguno ni son libremente transmisibles, es decir, no corresponde a acciones libremente transables.

Sus actividades no están sometidas a ningún control específico por parte de los organismos gubernamentales. En las Sociedades de Responsabilidad Limitada prima el elemento personal por sobre el aporte de capital.

1.6 Sociedad Colectiva

En las Sociedades Colectivas los socios intervienen directamente en la gestión y responden personal e ilimitadamente de las deudas de la Sociedad, es decir, las personas que la conforman deberán responder, solidariamente, incluso con sus bienes personales sobre los compromisos sociales. Este tipo de Sociedad no tiene limitaciones en cuanto al número y la nacionalidad de sus socios.

1.7 Sociedad Comanditaria

Este tipo de Sociedad presenta coexistencia de sus participantes pudiendo ser Socios Administradores o Generales que responden ilimitadamente de las deudas sociales y participan en la gestión de la Sociedad, junto con Socios Comanditarios que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital aportado. Si el capital aportado por estos últimos está representado en acciones, la Sociedad adquirirá la forma de “Comanditaria por Acciones”.

2. Procedimiento, diligencias y tramitación necesaria para constituirse en contribuyente de primera categoría.

2.1 Constitución de Sociedad.

La Escritura de Constitución de Sociedad es fundamental para la Creación de una Empresa ya que establece, entre otras cosas, el tipo de Sociedad, el giro o actividad comercial a la cual se dedicará, los socios que la conformarán y sus aportes de capital respectivos, así como también la forma en que éstos participarán de las utilidades y cómo se responderá en caso de pérdidas. Es un respaldo jurídico ante cualquier eventualidad sobre los bienes de las partes involucradas ya que estipula los límites y alcances de las responsabilidades comerciales. También detalla cómo se administrará esa Sociedad, la labor de cada uno de los participantes y la manera como se establecerán las remuneraciones.

Para la confección de la Escritura, dependiendo de la complejidad de la Sociedad, se podría requerir los servicios de un Abogado o una Notaría. Si la Sociedad a constituir tiene un carácter simple en cuanto a sus cláusulas, participantes y estructura en general, no sería necesaria la asesoría de un profesional y podría bastar con redactarla basándose en algún documento tipo. Es aconsejable, sin embargo, consultar a un Abogado y aclarar todo tipo de dudas, suponer conflictos y situaciones por muy poco probables que parezcan, definir las participaciones y actividades de cada socio, etc., con el objeto de no dejar vacíos que puedan ser perjudiciales en el futuro.

Para la redacción de la Escritura, sólo es necesario que los socios presenten una fotocopia de su Cédula de Identidad. Luego de que el documento esté listo, se debe concurrir a una Notaría para su firma y legalización. La redacción de la Constitución de Sociedad podría demorar no menos de 3 días, dependiendo de la complejidad del documento. La Escritura tiene una vigencia de 60 días desde la fecha estipulada en el borrador de la Escritura. Dentro de este plazo, se debe legalizar e inscribir la Sociedad.

Los costos asociados a este procedimiento van a depender de quien lo realice, ya sea un Abogado o directamente la Notaría. Abogado: Depende del tipo de Sociedad a constituir, de su complejidad y del capital de la misma. Generalmente los honorarios profesionales correspondientes a la redacción de este documento ascienden al 1% del capital de la Sociedad.

Dato a considerar:

Dependiendo del tipo de Sociedad, la complejidad de la misma y de su capital inicial, el arancel que incluye la posterior legalización del documento, tendría un costo de a lo menos $ 70.000.

2.2 Legalización y Extracto de la Escritura

Luego de la redacción de la Constitución de Sociedad, es necesario proceder a legalizar el documento ante Notario y con ello materializar la personalidad jurídica requerida para realizar los trámites relacionados a la Creación de la Empresa, así como también la obtención de RUT y patente comercial. Para la realización de este trámite, es necesaria la presencia de los socios en la Notaría, los cuales deberán llevar sus Cédulas de Identidad y un Borrador de la Escritura de Constitución de Sociedad.

Una vez revisada la Escritura por parte del Notario y aprobada por los socios, se procederá a la firma notarial y se hará entrega del documento original de la Escritura y su Extracto, el cual deberá ser presentado en las oficinas del Conservador de Bienes Raíces.

Es recomendable solicitar a lo menos una copia de ambos documentos para cada uno de los socios y otra para archivo en la Empresa. De todas maneras, ante cualquier eventualidad, es posible obtener más copias directamente en la Notaría. Este trámite tiene un costo aproximado de a lo menos $ 40.000, dependiendo de la complejidad del documento, cláusulas, número de socios, capital inicial, número de copias y extractos. Si no se realizan modificaciones, el tiempo estimado de tramitación es de 2 horas, de lo contrario podría tomar 2 ó 3 días adicionales.

Luego procede la Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio y su publicación en el Diario Oficial, eventos que deberán realizarse dentro de los 60 días posteriores, contados desde la fecha que se estipula en la Escritura.

2.3 Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio

La Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio es parte del conjunto de trámites a realizar para la formalización de una Sociedad o modificación de una ya existente. Se realiza directamente en el Conservador de Bienes Raíces, entidad dependiente de la Corte de Apelaciones de Santiago y de las Cortes de Regiones.

Este trámite puede ser realizado por los Socios o el Representante Legal, debiendo concurrir a las oficinas del Conservador de Bienes Raíces correspondientes al domicilio de la Sociedad. En este evento quien realice el trámite deberá presentar:

- Extractos de la Escritura de Constitución de Sociedad.
- Formulario Nº 2 que se debe solicitar en la misma oficina.
- La inscripción demora, dependiendo de la oficina donde se realice, entre 3 y 7 días hábiles, y su costo está sujeto a la tasación de la Sociedad basándose, entre otras cosas, en el capital inicial de la misma. Los valores fluctúan entre un valor base de $ 5.500 más 0,2% del capital social, con un valor máximo por ley de $ 300.000 aproximadamente.

Luego de esto se debe concurrir nuevamente a las oficinas del Conservador de Bienes Raíces a retirar la “Protocolización” de la Sociedad (Fojas, Número de Inscripción y Año), la cual tiene un costo de $ 3.000.

2.4 Publicación en el Diario Oficial

El Diario Oficial es el órgano del Estado encargado de la publicación de las normas jurídicas que rigen en el país, con lo que una Sociedad adquiere personalidad jurídica legal luego de su publicación en este medio**. Este trámite debe realizarse dentro de 60 días contados a partir de la fecha registrada en la Escritura de la Sociedad.**

La publicación del Extracto de la Escritura en el Diario Oficial, puede ser realizada por un Socio o el Representante Legal, quien debe concurrir a las oficinas del diario La Nación con el Extracto protocolizado de la Escritura. El proceso de publicación puede tardar entre 3 y 10 días hábiles y tiene un costo aproximado de $ 80.000 (se cobra por caracter o letra).

Se recomienda comprar 2 ó 3 copias del Diario Oficial, ya que es un respaldo de la legalidad de la Sociedad y, además, es un documento que se necesitará para la realización de trámites posteriores.

2.5 Alcances, consecuencias, derechos y obligaciones de una persona jurídica.

La persona jurídica es una creación del derecho. Supone la estructuración de personas (naturales o jurídicas) que se agrupan en la búsqueda de un fin valioso, lucrativo o no y que cumplen con la formalidad establecida por el ordenamiento jurídico para su creación. Puede ocurrir que una persona realiza actividad jurídica pero que no se encuentra inscrita. En ese caso se considera persona jurídica irregular; esto es, el grupo de personas reunidas con determinado fin para alcanzar una serie de objetivos, que cuentan con una organización y un determinado patrimonio, y que se encuentran realizando sus actividades, pero que no han cumplido con constituirse de acuerdo con los requisitos establecidos en la ley.

Las organizaciones de personas no inscritas y las personas jurídicas son similares en sus aspectos ontológicos (constitutivos del ser) y axiológico (constitutivos de valor), vale decir, ambos constituyen un conjunto de personas que se organizan en la búsqueda de un fin valioso. Sin embargo, difieren en su carácter normativo, formal, por cuanto las organizaciones de personas no inscritas, como su nombre lo indica, no han cumplido con el requisito de inscribirse en el registro correspondiente. Sobre la base de estas categorías se puede establecer la diferencia entre sujeto de derecho y persona.

Considerando el punto que aquí se trata, consideraremos sólo a la persona jurídica. Como requisito para la creación de una persona jurídica es necesario que surja como una entidad independiente y distinta de los miembros individuales que la forman y que a esta entidad le sean reconocidas por el Estado sus derechos y obligaciones. Existen dos tipos de personas jurídicas:

- Personas jurídicas de derecho público: Aquéllas que representan a la autoridad en sus funciones administrativas (el Estado, las municipalidades, etc.).
- Personas jurídicas de derecho privado: aquéllas que dependen de la iniciativa particular, siendo de dos tipos:
    - las que persiguen fines de lucro llamadas sociedades civiles y comerciales.

- las que no persiguen ganancias, como las corporaciones y las fundaciones.

Las corporaciones son personas jurídicas que no persiguen fines de lucro y que están formadas por un cierto número de personas asociadas para conseguir la realización de un fin o interés común. Las fundaciones si bien tienen un fin lícito de interés general, éste se realiza por medio de bienes determinados afectos permanentemente a su consecución. Ambas requieren la autorización del poder público.

2.6 Otros tipos de empresa y su responsabilidad jurídica.

- **Persona Natural: c**orresponde a la forma más simple de constitución de una MIPYME. Desde el punto de vista del patrimonio este tipo de empresas responde con todo el patrimonio de la persona natural.

- **Microempresa Familiar: l**a Microempresa Familiar es una empresa que pertenece a una o más personas naturales que realizan sus actividades empresariales en la casa habitación en que residen. Las labores profesionales, oficios, comercio, pequeñas industrias o talleres, artesanía o cualquier otra actividad lícita que se realizan en ese domicilio son entonces, de prestación de servicios o de producción de bienes. Sin embargo la ley excluye aquellas actividades consideradas peligrosas, contaminantes y molestas. En consecuencia, deben cumplirse los siguientes requisitos:
    - Que la actividad económica que constituye su giro se ejerza en la casa habitación
    - Quien desarrolle la actividad sea legítima(o) ocupante de las casa habitación familiar (casa propia, arrendada, cedida)
    - Que en ella no trabajen más de cinco trabajadora(e)s extraña(o)s a la familia.
    - Que sus activos productivos (capital inicial efectivo) - sin considerar el valor del inmueble en que funciona - no excedan las 1.000 UF ($21.451.880 según valor UF al 01/01/2009).

Desde el punto de vista del patrimonio, este tipo de empresas responde con todo el patrimonio de la persona natural. Puede obtener mayor información sobre el tema en el sitio Web del SII, sección Circulares y Legislación, donde encontrará la Circular N°60 del 2002, Circular N° 31 del 2007 y, en la parte pertinente, Circular N° 7 de 2008.

- **Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L) : t**oda persona natural se encuentra autorizada para el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada. De esta manera, cabe destacar en primer lugar que sólo las personas naturales, y no las jurídicas, pueden constituir tales empresas.

  Las empresas individuales de responsabilidad limitada (E.I.R.L.) son personas jurídicas, con patrimonio propio, distinto al del titular, siempre de carácter comercial y están sometidas a las normas del Código de Comercio cualquiera que sea su objeto; pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las sociedades anónimas (Art. 2° Ley N° 19.857). Para constituir este tipo de empresas debe tener presente los costos de la escritura notarial, la publicación en el Diario Oficial y la Inscripción en el Registro de Comercio. Desde el punto de vista patrimonial, éste queda limitado al señalado en la respectiva escritura. Puede obtenerse mayor información relativa al tema de las E.I.R.L. en el sitio Web del SII, sección Circulares y Legislación, opción Circular N° 27, de 2003, Circular N° 31 del 2007 y, en la parte pertinente, Circular N° 7 de 2008.

- **Sociedades de Responsabilidad Limitada:** este tipo de empresas están constituidas por varias personas naturales o personas naturales y jurídicas. Para constituir este tipo de empresas debe tener presente los costos de la escritura notarial, la publicación en el Diario Oficial y la Inscripción en el Registro de Comercio. Desde el punto de vista patrimonial, éste queda limitado al señalado en la respectiva escritura.

Tanto a las personas naturales como a las microempresas familiares, Eempresas Individuales de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L) y Sociedades Limitadas, se les aplica el régimen general de tributación, esto es, Impuestos de Primera Categoría, Global Complementario o Adicional, determinados mediante contabilidad.

Respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), el régimen general comprende la emisión de documentos de ventas (Facturas, Boletas y otros) y la obligación de llevar el Libro de Compras y Ventas. No obstante, cumpliendo con algunas condiciones especiales, se pueden acoger a regímenes simplificados de tributación, para el Impuesto a la Renta (artículos 22 y 84 de la Ley sobre Impuesto a la Renta), y para el IVA (artículo 29 de la Ley sobre impuesto a las Ventas y Servicios), además de poder optar a ser liberados de la obligación de llevar contabilidad completa (artículo 23 del Código Tributario).

2.7 Régimen simplificado Impuesto a la Renta.

A esta modalidad se pueden acoger los contribuyentes denominados pequeños contribuyentes, quienes pagarán anualmente un impuesto único. De acuerdo al artículo 22 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, son pequeños contribuyentes:

> 1º.- Los "pequeños mineros artesanales", entendiéndose por tales las personas que trabajan personalmente una mina y/o una planta de beneficio de minerales, propias o ajenas, con o sin la ayuda de su familia y/o con un máximo de cinco dependientes asalariados. Se comprenden también en esta denominación las sociedades legales mineras que no tengan más de seis socios, y las cooperativas mineras, y siempre que los socios o cooperados tengan todos el carácter de mineros artesanales de acuerdo con el concepto antes descrito.
> 2º.- Los "pequeños comerciantes que desarrollan actividades en la vía pública", entendiéndose por tales las personas naturales que presten servicios o venden productos en la vía pública, en forma ambulante o estacionada y directamente al público, según calificación que quedará determinada en el respectivo permiso municipal, sin perjuicio de la facultad del Director Regional para excluir a determinados contribuyentes del régimen que se establece en este párrafo, cuando existan circunstancias que los coloquen en una situación de excepción con respecto del resto de los contribuyentes de su misma actividad o cuando la rentabilidad de sus negocios no se compadezca con la tributación especial a que estén sometidos .

3º.- Los "Suplementeros", entendiéndose por tales los pequeños comerciantes que ejercen la actividad de vender en la vía pública, periódicos, revistas, folletos, fascículos y sus tapas, álbumes de estampas y otros impresos análogos.
4º.- Los "Propietarios de un taller artesanal u obrero", entendiéndose por tales las personas naturales que posean una pequeña empresa y que la exploten personalmente, destinada a la fabricación de bienes o a la prestación de servicios de cualquier especie, cuyo capital efectivo no exceda de 10 unidades tributarias anuales ($ 4.513.680 según valor UTA a enero de 2009) al comienzo del ejercicio respectivo, y que no emplee más de 5 operarios, incluyendo los aprendices y los miembros del núcleo familiar del contribuyente. El trabajo puede ejercerse en un local o taller o a domicilio, pudiendo emplearse materiales propios o ajenos.
5º.- Los pescadores artesanales inscritos en el registro establecido al efecto por la Ley General de Pesca y Acuicultura, que sean personas naturales, calificados como armadores artesanales a cuyo nombre se exploten una o dos naves que, en conjunto, no superen las quince toneladas de registro grueso.

2.8 Régimen simplificado IVA

A esta modalidad se pueden acoger los pequeños comerciantes, artesanos y pequeños prestadores de servicios que vendan o realicen prestaciones al público consumidor, quienes pagarán una cuota fija mensual. Las condiciones que se requieren para aplicar este régimen son:

- Ser persona natural
- El monto mensual promedio de sus ventas y servicios afectos (excluidos el Impuesto al Valor Agregado), correspondiente al período de doce meses inmediatamente anteriores al mes al que debe efectuarse la declaración para acogerse al régimen simplificado, no debe ser superior a 20 unidades tributarias mensuales promedio ($752.280 según valor UTM a enero 2009).

A las personas naturales, microempresas familiares, Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L) y Sociedades Limitadas, se les aplica el régimen general de tributación, esto es, rentas demostradas mediante contabilidad, la cual puede ser, completa o simplificada.

2.9 Contabilidad Completa.

Es aquella que comprende los libros Caja, Diario, Mayor e Inventarios y Balances, además de los libros auxiliares que exija la ley, tales como Libro de Ventas Diarias, de Remuneraciones, y de Impuestos Retenidos. A esta modalidad se pueden acoger las personas naturales y jurídicas que son contribuyentes con rentas de los N(os) 3, 4 ó 5 del Art. 20° de la Ley de la Renta, que incluye las rentas de la industria, del comercio, de la minería y de la explotación de riquezas del mar y demás actividades extractivas, compañías aéreas, de seguros, de los bancos, asociaciones de ahorro y préstamos, sociedades administradoras de fondos mutuos, sociedades de inversión o capitalización, de empresas financieras y otras de actividad análoga, constructoras, periodísticas, publicitarias, de radiodifusión, televisión, procesamiento automático de datos y telecomunicaciones, las rentas obtenidas por corredores, sean titulados o no, sin perjuicio de lo que al respecto dispone el Nº 2 del artículo 42º, comisionistas con oficina establecida, martilleros, agentes de aduana, embarcadores y otros que intervengan en el comercio marítimo, portuario y aduanero, y agentes de seguro que no sean personas naturales; colegios, academias e institutos de enseñanza particular y otros establecimientos particulares de este género; clínicas, hospitales, laboratorios y otros establecimientos análogos particulares y empresas de diversión y esparcimiento.

2.10 Contabilidad simplificada

Es aquella contabilidad que se lleva en un Libro de Ingresos y Egresos, y que exige que al 31 de diciembre de cada año se efectúe un Inventario de bienes y deudas, y un estado de pérdidas y ganancias. Las condiciones de este procedimiento son:

- Los capitales destinados a su negocio o actividades no excedan de dos unidades tributarias anuales ($902.736 según valor UTA a enero 2009), y cuyas rentas anuales no sobrepasen a juicio exclusivo de la Dirección Regional de una unidad tributaria anual ($451.368 a enero 2009).
- No ser contribuyentes que se dedican a la minería, los agentes de aduana y los corredores de propiedades

- Los sistemas contables pueden ser llevados en forma manual o computacional.
- Respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), el régimen general comprende llevar el Libro de Compras y Ventas, el cual constituye un libro auxiliar de la contabilidad.

3. Acciones posteriores a la constitución de personalidad jurídica.: verificaciones del SII.

Constituida una empresa y declarado, por parte del contribuyente, el Inicio de Actividades, si ocurriera un cambio de domicilio, modificación en su actividad o giro y apertura de sucursales en actividades por las que deban emitir documentos tales como, Facturas, Notas de Débito y Notas de Crédito, que den derecho al Crédito Fiscal IVA, éstos deberán ser informados al Servicio de Impuestos Internos (SII), entidad que procederá a verificar la actividad del contribuyente, situación que se da al Inicio de Actividades o en el transcurso de las operaciones de éste, de acuerdo a los términos contenidos en la Circular Nº 10 de 1998.

CREACIÓN DE EMPRESAS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD II
CREACIÓN DE UNA EMPRESA

SEMANA 4

Introducción.

Cumplir con los requisitos legales y técnicos que las distintas instituciones gubernamentales exigen es una obligación de todos aquellos emprendedores que deseen crear una nueva empresa. A continuación se revisan estas obligaciones y los procedimientos necesarios, de acuerdo a la normativa actualmente vigente.

1. Procedimiento, diligencias y tramitación necesaria para constituirse en contribuyente de primera categoría.

El primer paso para que una empresa pueda constituirse, tras definir su personalidad jurídica es realizar la Iniciación de Actividades. Este trámite se realiza para iniciar legalmente toda actividad productiva comercial, además marca el inicio de las obligaciones como contribuyente sujeto a impuestos, los que se aplicarán mientras no se realice el término del giro. Es en este momento cuando la Sociedad inicia sus actividades como persona jurídica.

Tanto éstas como las E.I.R.L (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) deberán solicitar su RUT junto con la Iniciación de Actividades. En cuanto a las personas naturales, éstas pueden iniciar con su RUT particular. Este es un trámite obligatorio para quienes inicien actividades económicas, comerciales o profesionales, las cuales se dividen en dos categorías, de acuerdo al tipo de renta o ingreso que obtengan y que, en general, se clasifican en:

- Primera Categoría: Todas aquellas actividades que obtienen su renta del capital y/o de actividades comerciales, industriales, mineras, de transporte, etc.
- Segunda Categoría: Actividades que obtienen su ingreso de las rentas del trabajo, como las Sociedades y/o Servicios Profesionales.

Antes de proceder a la Iniciación de Actividades es importante tener claridad en la descripción y códigos correspondientes al giro de la Empresa (en la página web del SII se detallan los códigos para cada uno de los 18 sectores de actividad económica y los subsectores asociados a ellos). Cabe señalar que una empresa puede tener más de un giro, los cuales deben ser claramente especificados, así como también puede realizar actividades de ambas categorías simultáneamente. El procedimiento se realiza en alguna de las oficinas del Servicio de Impuestos Internos o bien en forma electrónica utilizando el portal del SII (www.sii.cl).

Para las actividades enmarcadas como Primera Categoría, ya sean personas naturales o jurídicas, es necesario presentarse ante las oficinas del Servicio de Impuestos Internos correspondientes al domicilio de la Sociedad y presentar los siguientes documentos:

- Formulario de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades (F-4415). Este formulario debe ser firmado y presentado ante el SII por el contribuyente, el Representante Legal o una persona autorizada con poder notarial, quien deberá solicitar a través del mismo documento la verificación de domicilio, la cual podría demorar aproximadamente una semana, dependiendo de la disponibilidad de los Inspectores. Además, será necesario presentar antecedentes que acrediten el domicilio del contribuyente, los cuales van a depender de la condición de propiedad del inmueble.
- Cédula de Identidad del contribuyente (o fotocopia legalizada ante Notario si es que el trámite lo realiza un Representante Legal).
- Escritura de la Sociedad.
- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio.
- Publicación del Extracto en el Diario Oficial.

Cuando exista un inmueble propio, en calidad de comprobante se deberá presentar cualquiera de los siguientes documentos:

- Original o fotocopia del último recibo de Contribuciones de Bienes Raíces (Tesorería General de la República).
- Original o fotocopia del Certificado de Avalúo (en el SII se obtiene en forma presencial o a través de la página web del mismo Servicio).
- Original o fotocopia Escritura de compra u otro documento que demuestre la propiedad o usufructo (posesión efectiva, donación, etc. en el Conservador de Bienes Raíces).
- Certificado o fotocopia Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces.
- Original o fotocopia de la factura de compra del inmueble, emitida por la empresa constructora.
- Carta firmada por Representante de la Empresa Constructora o Inmobiliaria que certifica haber vendido la propiedad a la persona.

Cuando exista un inmueble arrendado, se deberá presentar en calidad de comprobante cualquiera de los siguientes documentos:

- Original o fotocopia del Contrato de Arriendo.
- Si el contribuyente emitirá documentos con derecho a crédito fiscal de IVA, es decir Facturas u otros documentos como Notas de Débito, Notas de Crédito o Guías de Despacho, el Contrato deberá estar firmado ante Notario, Ministro de Fe del SII u Oficial del Servicio de Registro Civil e Identificación.

En el caso de existir Leasing se deberá presentar el Contrato, el cual debe estar firmado por alguna de estas personas:

- Los propietarios.
- Personas a quienes el propietario dé poder.
- Corredor de Propiedades que cuente con orden o mandato del propietario (fotocopia simple del documento).
- Representante de Empresa Inmobiliaria y/o Constructora, demostrando (original o fotocopia) que son los representantes.
- Representante de una Comunidad o Sucesión que demuestre ser tal.

Cuando existe cesión o autorización para utilizar un inmueble con fines comerciales se deben presentar los siguientes documentos:

- Autorización escrita ante Notario, Ministro de Fe del SII u Oficial del Servicio de Registro Civil e Identificación, del propietario o arrendatario del inmueble para realizar la actividad declarada.
- Acompañar el original (o fotocopia ante Notario) de la Cédula de Identidad de quien otorga la autorización.
- Si el cedente es arrendatario del inmueble, debe demostrar, además, la calidad de tal según lo señalado en el punto correspondiente a Inmueble Arrendado.

En el momento que el inspector realice la verificación de domicilio, se deberán presentar los siguientes documentos:

  - Iniciación de Actividades (F-4415).
  - Notificación entregada por el SII para la verificación.
  - Facturas de los proveedores (si se tuvieran).

Luego de esto se deberá concurrir a las oficinas de SII y retirar el RUT provisorio de la Empresa, cuyo documento definitivo será remitido por correo en un lapso no mayor a dos meses. El trámite de Inscripción al RUT y/o Declaración de Inicio de Actividades no tiene costo, y el tiempo que demore dependerá principalmente de la correcta presentación de los antecedentes y de verificación de domicilio.

1.1 Documentos Tributarios

Toda Empresa constituida legalmente comienza su obligación tributaria una vez que inicia sus actividades. Dependiendo del tipo de empresa y/o actividad que realice deberá operar con diversos documentos entre los cuales se encuentran las Boletas de Honorarios, Facturas, Boletas de Venta, Libros Contables, etc.

El SII, institución encargada de la recolección y fiscalización de los impuestos, ha puesto a disposición de los contribuyentes versiones electrónicas, tanto de sus trámites como de algunos de los documentos tributarios que requiera la Empresa. Sin embargo, es factible operar con documentos en formato físico, los cuales deberán adquirirse en una Imprenta para su posterior legalización en el SII. Los formatos aludidos y a aceptados por el SII son:

- **Boleta de Honorarios:** Es el documento tributario que le corresponde a los profesionales independientes o sociedades de profesionales mediante el cual declaran su renta y el impuesto correspondiente ante el SII. La carga tributaria en estos casos es del 10%, la cual puede ser retenida por la institución o empresa que contrata los servicios profesionales, o bien, puede ser declarada y pagada individualmente por el contribuyente. Actualmente existen dos formatos -físico y electrónico- disponibles para este documento.

  En su **modalidad física**, el contribuyente deberá solicitar en una Imprenta la elaboración del talonario, el cual debe cumplir los requisitos de Formato (determinados por el Servicio de Impuestos Internos

  a) Numeración correlativa impresa y timbrada por el SII.
  b) Emisión en duplicado con el siguiente destino impreso: Original Cliente y Duplicado SII. Se podrá agregar un mayor número de copias para fines de control interno, caso en el cual en cada una de ellas deberá indicarse su destino en forma impresa y la frase *"COPIA NO VÁLIDA PARA EFECTOS TRIBUTARIOS".*
  c) Información del contribuyente emisor: *Nombre completo, RUT, Dirección (calle, Nº, casilla, teléfono y comuna) y profesión o actividad.*

Cuando el profesional o la persona que desarrolla una ocupación lucrativa, además tenga la calidad de trabajador dependiente, podrá indicar en la boleta como dirección la

correspondiente al de su trabajo habitual en donde se le retiene el Impuesto Único de Segunda Categoría.

- Señalar la fecha de emisión.
- Contener la siguiente información del cliente: nombre completo, RUT, Dirección (calle, Nº, teléfono y comuna) y Actividad.
- Indicar la naturaleza y monto del honorario, dejando constancia, cuando proceda, de la retención del Impuesto a la Renta.

Una vez obtenido el documento deberá ser legalizado ante SII mediante la solicitud de Timbraje de Documentos.

En la **modalidad electrónica** de la boleta de honorarios el contribuyente no necesitará imprimir ni timbrar documentos. Sólo es necesario ingresar a www.sii.cl en la opción Boleta de Honorarios Electrónicas y completar los datos requeridos. Luego de esto, toda vez que se necesite emitir una Boleta de Honorarios, se deberá ingresar al mismo sitio web y completar los datos de emisión, el documento será remitido vía correo electrónico a la empresa que haya solicitado los servicios profesionales del contribuyente. Se debe dejar especificado quién realizará la retención del impuesto.

- **Factura:** Corresponde al documento tributario mediante el cual el contribuyente que lo emite genera un Débito Fiscal correspondiente a la recaudación del IVA y quien lo recibe descuenta el impuesto pagado mediante el Crédito Fiscal. Para la emisión de Factura se requiere de la autorización expresa del SII, quien previamente evaluará y verificará el desempeño positivo del contribuyente en su actividad comercial.

  Existen diversos tipos de Facturas, dependiendo de los requerimientos del giro a actividad del contribuyente, los cuales pueden ser:
  - Factura de Venta.
  - Factura de Compra.
  - Factura no Gravada o Exenta de IVA.
  - Factura de Exportación.
  - Factura de Venta Exenta a Zona Franca Primaria.

  La elaboración de este documento en **formato físico** debe ser encargada a una Imprenta y estará sujeta a las condiciones de Formato y Contenido que establece el Servicio de Impuestos Internos, identificando clara y expresamente los siguientes campos:

- El RUT del contribuyente.
- El nombre del documento (esto es, la palabra FACTURA, FACTURA DE COMPRA, etc., según corresponda).
- Número correlativo.
- Razón Social.
- Unidad del SII donde debe efectuarse el timbraje.
- Fecha de vigencia de emisión del documento.
- Giro.
- Dirección y Teléfono de contacto.

Una vez obtenido el documento deberá ser legalizado ante el SII mediante la solicitud de Timbraje de Documentos.

La **Factura Electrónica** tiene como propósito otorgar validez tributaria a operaciones comerciales efectuadas mediante documentos generados electrónicamente, con una importante economía de recursos respecto de los que son emitidos físicamente. Al igual que en el caso de la Factura en formato físico, el contribuyente debe ser previamente evaluado y autorizado por el SII para la emisión de la Factura Electrónica, debiendo cumplir los siguientes requisitos:

- Postulación: Sólo puede ser efectuada por el contribuyente interesado o un Representante Legal, autenticado con certificado digital, en el sitio web del SII, ingresando algunos datos de contacto e informando quién actuará como Usuario Administrador de Documentos Tributarios Electrónicos al interior de la Empresa. A su vez, ésta debe:

    - Tener Inicio de Actividades en regla con verificación positiva.
    - Tener la calidad de contribuyente de IVA.
    - No estar procesado ni sancionado por delito tributario.

- Certificación: Luego de haber sido aceptada la postulación se debe completar el proceso de Certificación, el cual contempla los siguientes pasos:

- Set de Prueba Asignado por el SII: Corresponde a la recepción en el SII, sin rechazos ni reparos, de un envío de documentos que el postulante construye en base a un archivo con datos de prueba que el SII genera en forma única para cada postulante, en función de su giro y de los documentos que desea certificar.

- Simulación: Contempla la generación de un envío, recibido en el SII de cierto número de documentos con datos representativos, paralelos de la operación real del contribuyente que desea certificarse.

- Envío de Muestras de Impresión: Considera la entrega al SII de un conjunto de documentos impresos, con un máximo de 20, de acuerdo a la normativa y que incluyan el timbre electrónico en representación PDF417, los cuales se podrán entregar en un archivo con imágenes según especificación del SII.

- Intercambio de Información: Etapa en la cual el SII envía documentos tributarios electrónicos al contribuyente postulante para comprobar que éste entrega un acuse de recibo y la aceptación o rechazo de los documentos enviados, de acuerdo a las definiciones que el SII ha establecido para el intercambio de información entre contribuyentes autorizados.

- Declaración de Cumplimiento de Requisitos: Una vez realizadas correctamente todas las pruebas de Certificación, el contribuyente deberá declarar en el sitio web del SII (www.sii.cl) que cuenta con la implementación de procedimientos formales y establecidos, los cuales podrán ser auditados por el SII:

    a) Gestión de Códigos de Autorización de Folios (almacenamiento y control de acceso).
    b) Foliación controlada (asignación única de cada folio autorizado por el SII).
    c) Respaldo de los documentos e información generada.
    d) Envío de documentos al SII.
    e) Intercambio (envío y recepción) de documentos con otros contribuyentes.
    f) Cuadratura de envíos aceptados, rechazados y aceptados con reparos por el SII.
    g) Administración de contingencias.

- Autorización del Contribuyente: Si todas las pruebas de Certificación se completan exitosamente, y el postulante efectúa la Declaración de Cumplimiento de Requisitos, el SII emitirá una Resolución que autoriza al contribuyente a operar con Documentos Tributarios Electrónicos y lo registrará en su ambiente de producción para que comience a generar Documentos Tributarios Electrónicos legalmente válidos a partir del período tributario indicado en dicha Resolución. El Servicio de Impuestos Internos ofrece, a su vez, la posibilidad de emitir Factura Electrónica a

micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales deberán postular directamente a través del sitio www.sii.cl y cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener Inicio de Actividades en regla con verificación positiva.
- Tener la calidad de contribuyente de IVA.
- No estar procesado ni sancionado por delito tributario.
- Clasificar como facturador de reducido número de documentos, según lo establecido por el SII, en términos del promedio de Facturas mensuales emitidas y el monto total de dichas Facturas.

- **La Boleta de Compraventa** corresponde al documento tributario para actividades de Primera Categoría que da cuenta de la situación de agente retenedor de IVA al contribuyente. La elaboración del documento debe ser encargada a una Imprenta para su posterior legalización ante el SII. A diferencia de la Factura, sólo genera un Débito Fiscal para quien la emite, y deben cumplir con las siguientes características:
    - Deben emitirse, como mínimo, en duplicado, donde el original debe ser conservado por el vendedor y la copia entregada al cliente.
    - Las Boletas deben llevar Impreso: Nombre o Razón Social, RUT, Domicilio (tanto de la casa Matriz como de las Sucursales), Giro o Actividad.
    - Las Boletas deben ser timbradas previamente por el SII con Numeración Única Nacional.
    - No es necesario detallar los bienes que se venden o los servicios que se prestan.
    - Pueden contener, además, otras informaciones necesarias para el vendedor y su diseño es convencional. Opcionalmente pueden anotarse datos del comprador.
    - Previa autorización del SII, pueden emitirse mediante máquinas registradoras.
    - Las cantidades consignadas incluyen el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
    - No deben anotarse los centavos. No debe tabularse columna para los centavos.
    - La fecha debe anotarse utilizando números árabes o palabras.

- **Los Libros Contables** permiten al contribuyente llevar un registro contable de la Empresa, realizar el balance anual y respaldar su actividad ante el SII. Dependiendo del tipo de empresa y de la categoría del contribuyente, se deberá contar con los siguientes Libros:

- Libro Auxiliar: Es un libro complementario a los principales libros de contabilidad. Su función es registrar todas las operaciones que le son propias y centralizarlas en el Libro Diario mediante un solo asiento contable. Existen, entre otros, los siguientes Libros Auxiliares: Caja, Remuneraciones, Retenciones, Clientes, Compra y Ventas, etc.
- Libro Auxiliar de Remuneraciones: Es un Libro obligatorio para todo empleador con cinco o más trabajadores, en el que se deberá llevar un registro de las remuneraciones y ser timbrado por el Servicio de Impuestos Internos. Las remuneraciones que se encuentren en este Libro serán las únicas que podrán considerarse como gastos por remuneraciones en la contabilidad de la Empresa.
- Libro de Compra y Ventas: Es un Libro obligatorio para los contribuyentes afectos al Impuesto al Valor Agregado (IVA), en el que se deberá llevar un registro cronológico de las compras y ventas y ser timbrado por el Servicio de Impuestos Internos.
- Libro FUT: El Fondo de Utilidades Tributarias es un Libro especial de control que deben llevar los contribuyentes que declaren rentas efectivas en Primera Categoría, demostradas a través de contabilidad completa y balance general, en el cual se encuentra la historia de las utilidades tributables y no tributables, generadas por la Empresa, las percibidas de Sociedades en que tenga participación, los retiros de utilidades tributarias efectuados por sus dueños o socios y los créditos asociados a dichas utilidades. Dicho Libro debe ser timbrado por el Servicio de Impuestos Internos y su implementación es obligatoria para los contribuyentes indicados anteriormente.
- Libro Diario: Corresponde al registro contable en el que se anotan todas las transacciones en forma cronológica. Está compuesto por el debe y el haber, donde se anotan los nombres de las cuentas debitadas y acreditadas con sus respectivos montos.
- Libro Mayor: Resumen del movimiento de cada una de las cuentas del Libro Diario. Este resumen arroja un saldo deudor o acreedor por cuenta, el cual es trasladado posteriormente al balance.

Estos Libros pueden ser adquiridos en el comercio y luego legalizados ante el SII mediante su timbraje. La entidad también ofrece la posibilidad de llevar el registro contable en formato digital, para lo cual el contribuyente deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Desempeñar una actividad clasificada como de Primera Categoría, según el Art. 20 de la Ley sobre Impuesto a la Renta.
- Contar con Códigos de Autorización de Libros (CAL) para cada tipo de Libro Contable Electrónico, los que se obtienen de acuerdo a lo establecido por el SII.
- No tener la condición de querellado, procesado, formalizado o, en su caso, acusado por delito tributario, o bien, haber sido sancionado por este tipo de delito, en tanto no haya dado cumplimiento a la pena impuesta.
- Presentar la solicitud para acogerse al modelo de operación de Libros Contables Electrónicos, con el compromiso de cumplir las normas establecidas en la resolución respectiva, la que debe ser ingresada por el contribuyente o su representante, en el caso de personas jurídicas, identificado con Certificado Digital para uso tributario en el sitio web del SII.

En la solicitud presentada para acogerse al modelo de operación, deberá cumplir con:

- Identificar a los signatarios o firmantes autorizados para la generación de los Libros Contables Electrónicos.
- Establecer el período inicial de vigencia (año comercial) a partir del cual generará los Libros Contables Electrónicos en el formato establecido por el SII. Este período inicial de vigencia será como mínimo el año calendario en que se le concede la autorización y, a más tardar, el año calendario siguiente.
- Obligarse a efectuar las declaraciones y pago de impuestos vía Internet en la forma que el Servicio de Impuestos Internos determine, en la medida que se establezcan aplicaciones con tal objeto.
- Cumplidos los requisitos, el SII podrá autorizar al contribuyente a incorporarse al modelo de operación de Libros Contables.

Los documentos a timbrar corresponden a aquellos que operen bajo formato físico. Una vez impresos los documentos tributarios que requiera la Empresa, se deberá presentar ante el SII el Formulario de Timbraje F-3230, especificando los datos personales del contribuyente o su Representante Legal, así como también señalando los documentos tributarios a legalizar.

El formulario puede obtenerse en cualquier oficina del SII o bien descargarlo desde www.sii.cl. Debe llenar el formulario el mismo contribuyente o una persona con poder notarial para hacerlo en su nombre y presentarlo a timbraje en las oficinas del SII correspondientes al domicilio de la Empresa.

Los documentos tributarios que se deben firmar son, entre otros: Facturas, Boletas de Ventas y Servicios, Boletas de Honorarios, Guías de Despacho, Facturas de Compra, Notas de Débito, Notas de Crédito, Pagarés, Libros de Contabilidad, etc.

Los documentos tributarios pueden ser timbrados una vez que haya sido entregado el formulario ante el SII, incluso al momento del Inicio de Actividades, con excepción de las Facturas, Guías de Despacho, Notas de Crédito y Débito, para lo cual se debe avisar con algunos días de anticipación, ya que requieren de verificación y autorización por parte de la entidad. Este aviso lo puede dar cuando se declara el Inicio de Actividades.

La Legalización de Documentos Tributarios no tiene costo para el contribuyente, salvo los relativos a la elaboración de los mismos en la Imprenta.

2. Procedimientos, diligencias y tramitación necesaria para la obtención de patente comercial.

Una vez que la Empresa se encuentra constituida y legalizada como contribuyente, el comienzo de las actividades comerciales dependerá de una serie de Permisos otorgados por distintas entidades de acuerdo al rubro de la Empresa. Esta etapa de Creación de una Empresa contempla aspectos tan importantes como el lugar físico donde se va a operar y el cumplimiento de las condiciones estructurales, sanitarias y ambientales necesarias para ejercer el giro. Estos requisitos se encuentran regulados por ley y son necesarios para obtener la Patente Comercial.

Los procedimientos y trámites consideran la presentación, ante la autoridad de diversos certificados, los cuales se detallan a continuación:

2.1. Certificado de Informaciones Previas

Este documento indica, entre otras cosas, las normas urbanísticas para el uso de suelo y la declaración de utilidad pública que afecta al predio donde se desea instalar la Empresa, esto es, la compatibilidad del domicilio con el uso comercial que se le necesita dar. El Certificado de Informaciones Previas es preciso solicitarlo para todo tipo de rubro y, sobre todo, si se requiere edificar. Entrega los siguientes antecedentes:

- Número municipal asignado al predio.
- Línea oficial, línea de edificación y/o anchos de vías que limiten o afecten al predio, ubicación del eje de la avenida, etc.
- Declaración de utilidad pública que afecta al predio, en su caso, derivada del Instrumento de Planificación Territorial.
- Indicación de los requisitos de urbanización.

- Normas urbanísticas aplicables al predio, por ejemplo, uso de suelo, alturas de edificación, áreas de riesgo o de protección que pudieren afectarlo, zonas o construcciones de conservación histórica o zonas típicas y Monumentos Nacionales con sus respectivas reglas urbanísticas especiales, exigencias de plantaciones y obras de ornato en las áreas afectas a utilidad pública, declaratoria de postergación de permisos, señalando el plazo de vigencia y el decreto o resolución correspondiente, entre otros.

La solicitud del Certificado de Informaciones Previas se realiza en la Dirección de Obras Municipales (DOM) correspondiente al domicilio de la Empresa, debiendo presentarse en ese momento un croquis que muestre la ubicación del predio, indicando las calles circundantes y las medidas aproximadas de cada uno de los deslindes. El trámite puede tener una duración de entre 7 a 15 días hábiles dependiendo del Municipio y bajo esta última condición, su valor fluctuará entre los $ 3.000 a $ 5.000.

La normativa descrita en el Certificado tiene vigencia indefinida mientras no se realicen modificaciones a las normas urbanísticas, legales o reglamentarias pertinentes, las cuales deberán ser publicadas en el Diario Oficial para su validez.

2.2. Certificado de Calificación Técnica

Este documento tiene como objeto calificar los aspectos técnicos de la actividad a desarrollar por la Empresa e indicará los posibles riesgos que su funcionamiento pudiese generar a sus trabajadores, entorno, etc. La entidad calificará como Peligroso, Insalubre y/o Contaminante, Molesto o Inofensivo dependiendo del cumplimiento de ciertas normas establecidas para cada rubro y de acuerdo al Plan Regulador de cada comuna. El Certificado de Calificación Técnica es requisito para la solicitud del Permiso de Edificación en caso que se requiera construir o modificar el inmueble.

La Empresa debe solicitar formalmente la calificación técnica de su actividad al Seremi de Salud, para lo cual se debe pedir el formulario de certificado y el instructivo respectivo, completar los Formatos 1, 2 y 3, presentarlo en las mismas oficinas con los siguientes documentos adjuntos y sus indicaciones particulares:

- Plano de Planta del Local (se recomienda solicitar a un Arquitecto)
- Ubicación de la edificación en el terreno.
- Dependencias (casino, servicios higiénicos, oficinas, bodegas, etc.).
- Ubicación de maquinarias y equipos.
- Actividades desarrolladas por vecinos y colindantes (vivienda, local comercial, fábrica, colegio, hospital, etc.).

- Memoria Técnica de las Características de la Construcción y/o Ampliación (basadas en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones):
- Tipo de construcción (nueva, antigua, materialidad, etc.).
- Piso de la Construcción (radier, madera, gravilla, textil, etc.).
- Características de los muros y deslindes (tipo, altura, materialidad, resistencia al fuego, etc.).
- Tipo de techo (planchas metálicas, teja, madera, etc.).
- Memoria Técnica de los Procesos Productivos y su Respectivo Flujograma (documento descriptivo/explicativo realizado por el interesado):
- Descripción del o de los productos que se fabrican, almacenan y/o elaboran.
- Materias primas, maquinarias y vehículos requeridos en la actividad.
- Zona de carga y descarga.
- Etapas básicas de la producción o proceso productivo.
- Stock de productos, forma y lugar de almacenamiento (tipo de envase, temperatura promedio y ventilación de bodega, etc.).
- Cantidad de personas que trabajarán en las instalaciones.
- Duración del proceso productivo (operación continua o turnos diurnos y/o nocturnos, etc.).
- Clasificación de Sustancias Químicas según Norma Chilena 382 Of.98.
- Anteproyecto de Medidas de Control de Contaminación de Aire, Agua y Suelos (consultar en Seremi de Salud (Ex Sesma) o Servicio de Salud de cada comuna por la normativa que les rige): 21
- Residuos Industriales Líquidos (Riles).
- Alcantarillado y Agua Potable.
- Emisiones por Fuentes Fijas (calderas, hornos, etc.).
- Residuos Industriales Sólidos (RIS).
- Anteproyecto de Medida de Control de Riesgos de Accidentes y Enfermedades Laborales.
- Informe Sanitario Favorable en caso de que se posea.

Si están disponibles, incluya los catálogos de las maquinarias, equipos, o sistemas de control de material particulado, aerosoles u otros. Estos requerimientos aparecen detallados en Instructivo de Calificación Técnica del Servicio de Salud correspondiente a la comuna del domicilio de la Sociedad. Cabe mencionar que estos antecedentes y otros serán requeridos de acuerdo al giro bajo el cual opere la Empresa.

El valor del Certificado de Calificación Técnica bordea los $ 45.000 y podría demorar un par de semanas, dependiendo de la complejidad de las instalaciones, de la correcta entrega de los documentos y de la disponibilidad de los funcionarios revisores, luego de lo cual se hará entrega de la calificación.

Si ésta fuese rechazada o negativa, la Empresa podrá apelar ante el Servicio de Salud demostrando haber realizado modificaciones tecnológicas que disminuyan el impacto ambiental.

2.3. Certificado Municipal de Zonificación

Este documento, entregado por la Dirección de Obras de la I. Municipalidad respectiva, es requisito para la obtención de Patente Comercial, y especifica los antecedentes de zonificación de un predio, es decir, uso de suelo y exigencias para las construcciones en una determinada zona. El Representante Legal deberá concurrir previamente al Seremi de Salud o Servicio de Salud correspondiente al domicilio de la Sociedad y retirar una Solicitud de Informe Sanitario la cual, una vez cumplimentada, debe ser presentada ante la DOM. El tiempo que demore la entrega del Certificado dependerá de cada Municipio, condición que aplicará también a su costo el cual fluctúa entre $ 1.000 y $ 3.000.

2.4. Autorización Sanitaria

Mediante este documento el Seremi de Salud o la Autoridad Sanitaria de cada comuna autoriza la realización de una actividad lucrativa secundaria o terciaria dentro de los límites de la comuna. Este trámite debe realizarse antes de instalar el local, y no después, además, es de suma importancia que antes de arrendar o comprar un local, o un terreno, que se destinará a uso comercial, se consulte el Plan Regulador de cada Municipio, para evitar problemas posteriores.

El interesado deberá concurrir a las oficinas del Servicio de Salud correspondientes al Municipio del domicilio de la Empresa y solicitar el Formulario de Autorización Sanitaria que especifica si el inmueble o predio cumple con las condiciones necesarias para realizar la actividad comercial que se requiera. Este último deberá ser presentado con el Informe de Zonificación entregado por el Municipio correspondiente.

Dependiendo del giro bajo el cual se realizará la actividad comercial se requerirán diversos documentos, los cuales deberán ser adjuntados posteriormente al formulario. La tramitación tiene una duración aproximada de 15 días hábiles y un arancel cobrado de acuerdo al rubro, más un 0,5% del capital inicial declarado.

2.5. Trámite Cero

Para el caso de empresas consideradas de bajo riesgo ambiental o sanitario, la Autorización Sanitaria se enmarca bajo el llamado Trámite Cero con el cual la Autoridad

Sanitaria se compromete a entregar el certificado en un plazo no mayor a 1 hora. Entre las empresas que pueden optar a este trámite se encuentran los Talleres, Bazares, Librerías, Ferreterías y Comercio que expendan alimentos no perecibles o bien que no requieran de la manipulación de químicos y sustancias peligrosas, etc., así como también aquellas empresas que requieran solicitar Certificados de Destinación Aduanera para la internación de alimentos o materias primas.

El Representante Legal de la Empresa deberá concurrir a las oficinas del Seremi de Salud y solicitar los formularios “Declaración de Cumplimiento de Requisitos Sanitarios” y “Trámite Cero”. El primero de ellos contempla una autoevaluación de la Empresa y un compromiso de cumplimiento de la normativa. El Seremi, en un acto de confianza, otorgará la Autorización Sanitaria en el plazo de 1 hora contada desde la recepción de los formularios y la cancelación del arancel correspondiente, el que variará de acuerdo al giro de la Empresa.

Algunos de los valores son:

- Talleres: $ 52.750 + 0.5% capital inicial declarado.
- Alimentos: $ 17.590 + 0.5% capital inicial declarado.
- Ambulantes: $ 7.030 + 0.5% capital inicial declarado.
- Certificado de Destinación Aduanera: entre $ 14.000 y $ 72.000, dependiendo del tonelaje a internar.

Es importante considerar que la Autoridad Sanitaria estará facultada para fiscalizar en terreno el cumplimiento de lo declarado en el formulario, por esta razón es recomendable asegurarse que la Empresa cumple con la Normativa para evitar futuras multas o la cancelación de la Patente Comercial. Si bien la Autorización Sanitaria es requisito en la mayoría de los rubros, existen algunos que no lo requieren, salvo expresa solicitud Municipal. Entre ellos están: venta y reparación de radios y televisores; Gasfiterías; Relojerías; Venta de artefactos electrodomésticos; Sastrerías; Fotografías; Compraventa de vehículos;, Librerías; Taller de llaves; Venta de muebles; Venta de colchones; Venta de papel; Venta de Calzado; Bazares; Boutiques; Venta de línea blanca.

2.6. Certificado de Calificación de Actividad Industrial

Para que la Municipalidad pueda otorgar Patente definitiva para la instalación, ampliación o traslado de industrias, se debe solicitar a la Autoridad Sanitaria un informe que compruebe que se han implementado todas las medidas comprometidas para evitar riesgos y molestias (Artículo 83 del DFL N° 725/67, Código Sanitario, D.O. 31.01.1968). Este informe lo entrega el Servicio de Salud, luego de una inspección en terreno de la Empresa ya instalada, previo a su funcionamiento y posterior a la calificación ambiental.

La Autoridad Sanitaria informará favorablemente una determinada actividad industrial o comercial, siempre que determine que técnicamente se han controlado todos los riesgos asociados a su funcionamiento y que la localización propuesta esté de acuerdo con el Plan Regulador comunal e intercomunal.

El Representante Legal deberá concurrir a las oficinas del Seremi de Salud o Servicio de Salud del domicilio y presentar los siguientes antecedentes:

- Informe de Zonificación (emitido por la Municipalidad).
- Formulario de Solicitud de Informe Sanitario que estipula:
- Giros Solicitados.
- Datos del Establecimiento.
- Ubicación en el Mapa.
- Antecedentes de Superficie.
- Horario y Número de Trabajadores.
- Valorización de las instalaciones: Equipos y Maquinarias, Capital de trabajo y Capital propio.
- Formulario Declaración de Cumplimiento de Requisitos Sanitarios correspondiente a las características de su actividad. Si la Empresa operara con no más de 10 trabajadores y su capital inicial declarado no supera las 200 UF, está sujeto a la solicitud Trámite Cero que se diferencia de la tradicional en los tiempos que demora, ya que con este sistema el Seremi de Salud asegura el curso del trámite en no más de 1 hora.
- El tiempo que requiere el trámite es de alrededor de 40 días y su costo asciende a $ 52.000 aproximadamente, más el 0,5% del capital inicial declarado.
- Luego de este tiempo, el contribuyente recibe la Resolución Sanitaria Aprobada o Rechazada, pudiendo en este último caso apelar luego de modificar los elementos en conflicto.

2.7. Permiso de Edificación

Mediante este Permiso la Dirección de Obras Municipales (DOM), autoriza la petición de un usuario para construir en el espacio de una comuna. Sin éste no podrá iniciarse obra alguna. El interesado deberá contratar los servicios de un Arquitecto, quien concurrirá a las oficinas de la Dirección de Obras Municipales correspondientes al domicilio del predio, donde elevará la Solicitud de Permiso de Edificación, debiendo presentar los documentos descritos más abajo. Cabe señalar que pueden existir variaciones de un Municipio a otro, sin embargo, en términos generales, los antecedentes son:

- Solicitud firmada por el Propietario y el Arquitecto proyectista, indicando en ella o acompañando los antecedentes que se requiera en cada caso.
- Fotocopia del Certificado de Informaciones Previas vigente o bien del que sirvió de base para desarrollar el anteproyecto vigente y de la plancheta catastral si ésta hubiere sido proporcionada.
- Formulario Único de Estadísticas de Edificación.
- Informe del Revisor independiente, cuando corresponda, o del Arquitecto proyectista.
- Certificado de factibilidad de dación de servicios de agua potable y alcantarillado, emitido por la Empresa de Servicios Sanitarios correspondiente o por la autoridad respectiva.
- Planos de arquitectura numerados (los que cada Municipalidad requiera).
- Cuadro de superficies.
- Plano comparativo de sombras, cuando corresponda.
- Planos de estructura.
- Especificaciones técnicas de las partidas contempladas en el proyecto.
- Levantamiento topográfico.
- Estudio de Ascensores, cuando corresponda.
- Aprobación del plano de agua potable otorgado por el Seremi de Salud.

Para las solicitudes de Permiso de Edificación ubicadas fuera de los límites urbanos, deberán acompañar, además, los informes favorables de la Secretaría Regional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y del Servicio Agrícola y Ganadero. Luego de 15 días hábiles que demora la tramitación y posterior al pago equivalente al 1,5% del presupuesto de construcción estipulado en la solicitud, la DOM procederá a la entrega del Cartón con la identificación del permiso y de los profesionales competentes, un ejemplar de la boleta de permiso del proyecto y el legajo de antecedentes respectivos.

El Permiso de Edificación otorga al solicitante un plazo de tres años para comenzar las obras, de lo contrario éste caducará. Lo mismo ocurre en las obras que permanecen paralizadas durante ese tiempo. A pesar de que dicho Permiso debe ser realizado por un Arquitecto, es recomendable solicitar asesoría a un Revisor independiente registrado en el MINVU con el objeto de acompañar la documentación con sus informes, de manera que se reduzcan los plazos de la mayoría de los trámites relacionados.

2.8. Permiso de Obra Menor

Mediante este documento, la Dirección de Obras Municipales autoriza al interesado para la ejecución de obras que no alteren la estructura principal del inmueble, como por ejemplo, remodelaciones interiores, modificación de muros no estructurales, ampliaciones de hasta 100 m2, etc.

Al igual que en el caso anterior, este trámite debe ser realizado por un Arquitecto, quien presentará ante las oficinas de la DOM los siguientes antecedentes:

- Certificado de Informaciones Previas.
- Planos de planta actual y propuesta.
- Presupuesto detallado.
- Especificaciones técnicas.
- Patentes profesionales al día de los responsables del proyecto.
- Declaración Jurada de calidad de Propietario.

Habitualmente este Permiso no tiene costo, sin embargo quedará a criterio de cada Municipio su calificación para el caso de las ampliaciones inferiores a 100 m2 que impliquen modificaciones mayores. Por otra parte, la solicitud demora aproximadamente 15 días hábiles en ser aprobada y tiene una vigencia de 3 años contados desde el momento de la emisión del Permiso.

2.9. Cambio de Destino

Mediante este trámite se solicita a la Dirección de Obras Municipales revisar los antecedentes de una edificación con el objeto de Cambiar su Destino definido por el Plan Regulador. Debe ser llevado a cabo si el predio en que el solicitante desea realizar la actividad comercial respectiva, no se encuentra en concordancia con lo establecido en el Plan Regulador de cada comuna.

Inicialmente se debe realizar una solicitud de Cambio de Destino ante la Dirección de Obras Municipales, adjuntando los documentos señalados a continuación, sin embargo, será esencial consultar en cada Municipio los documentos adicionales necesarios, los cuales dependerán de cada entidad y del nuevo Destino que se requiere para el predio.

En términos generales la DOM solicitará:

- Fotocopia Cédula de Identidad del Propietario o Representante Legal.
- Certificación de Dominio Vigente Extendido por el Conservador de Bienes Raíces correspondiente o Declaración Jurada de Propiedad.
- En caso de existir modificación o alteración del inmueble, se deberá agregar:
- Fotocopia de Permiso de Edificación y Certificado de Recepción Final.

De no existir modificación o alteración del inmueble, el propietario o su representante deberán presentar:

- Declaración Jurada de que no se realizarán modificaciones o alteraciones en el inmueble.

- Croquis en que consten las medidas y Destino de las dependencias implicadas.
- Certificado de Calificación de Actividad Económica (cuando corresponda).
- Si el inmueble está acogido a régimen de co-propiedad inmobiliaria, se requerirá lo siguiente:
- Fotocopia del Reglamento y del Acta de Asamblea de co-propietarios en que conste la habilitación de los representantes que suscriben esta solicitud.
- Fotocopia del Acta en que la Asamblea autorice el Cambio de Destino, cumpliendo con los quórum exigidos en la Ley N° 19.537 de co-propiedad inmobiliaria e individualizando las unidades del condominio implicadas y su destino solicitado.

- La duración y aprobación del trámite dependerá de cada Municipio, y su costo asciende aproximadamente a 0,1 UTM por la solicitud la cual, de ser aprobada, requerirá de un pago cercano a 0,5 UTM.

2.10. Recepción Definitiva de Obra

Luego de la construcción o modificación de un inmueble es necesario solicitar a la Dirección de Obras Municipales la autorización para habitarlo o utilizarlo de acuerdo a los fines previamente acordados.

Este trámite deberá ser gestionado por el Arquitecto, quien deberá concurrir a las oficinas de la DOM correspondientes al domicilio del inmueble en cuestión y presentar, dependiendo del Municipio y del tipo de obra, la solicitud de Recepción Definitiva de la Obra acompañada del expediente completo del proyecto construido que incluye la totalidad de las modificaciones y los Certificados de Recepción de las instalaciones contempladas en las especificaciones técnicas aprobadas.

Por otra parte, deberá adjuntar Declaración especificando si hubo o no cambios en el proyecto aprobado inicialmente. De haberse realizado estas modificaciones deberán agregarse los documentos actualizados en los que incidan tales cambios.

Legalmente la Dirección de Obras Municipales tiene 30 días, después de presentada la Solicitud de Recepción Final de Obra, para pronunciarse.

2.11. Patente Comercial

La Patente Comercial, generalmente otorgada por el Departamento de Patentes Municipales, autoriza la realización de una actividad lucrativa secundaria o terciaria dentro de los límites de una comuna. Este trámite debe realizarse antes de instalar el local, y no después. Es muy importante que antes de arrendar o comprar un local, o un terreno, que se destinará a uso comercial, se consulte el Plan Regulador de cada Municipio, para evitar clausuras.

Es conveniente señalar, a su vez, que dependiendo del rubro bajo el cual opere la empresa se deberán cumplir distintos requisitos.

Este documento deberá ser solicitado por el Dueño o Representante Legal en las oficinas de la Municipalidad correspondientes al domicilio de la Empresa. Si bien la documentación solicitada puede variar en cada Municipio, los más comunes son:

- Para todos los Rubros
- Fotocopia Cédula de Identidad y/o RUT de la Sociedad.
- Si la solicitud corresponde a una Persona Jurídica, Fotocopia legalizada de la Escritura de Constitución de Sociedad.
- Fotocopia de las modificaciones de la Escritura, si es que hubieren.
- Protocolización del Extracto.
- Publicación en Diario Oficial.
- Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces y/o Acta de sesión de Directorio del Nombramiento del Representante Legal (Sociedades Anónimas).
- Fotocopia Declaración de Iniciación de Actividades del Servicio de Impuestos Internos.
- Fotocopia legalizada de Certificado de Dominio Vigente.
- Contrato de Arriendo.
- Escritura de la Propiedad.
- Fotocopia de la Escritura de Compraventa y/o Autorización notarial (según corresponda).
- Declaración Simple de Capital Inicial, generalmente incluida en el Formulario.
- Croquis o plano de la distribución interna del local u oficina.
- Permiso de Edificación del inmueble donde se realizará la actividad comercial (si va a construir).
- Recepción Definitiva de Obras de Edificación del inmueble en caso de que se construya una edificación nueva para realizar la actividad productiva.
- Permiso de Obra Menor en caso de que se hagan modificaciones al inmueble (cuando corresponda).
- Certificado de Informaciones Previas u otro documento que certifique que la actividad que se va a realizar es acorde con el uso de suelo determinado por el Plan Regulador (en la mayoría de los casos este trámite lo realiza internamente el Municipio-
- Cambio de Destino, ya sea parcial o total, si la actividad comercial se realizará en inmueble destinado originalmente a uso habitacional o rural, según el Plan Regulador.

En casos especiales, como por ejemplo, si corresponde a predio rural, debe ser autorizado por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). Por otra parte, los Municipios pueden requerir documentación adicional, como por ejemplo:

- En casos de Problemas de Infraestructura:
- Regularización o Certificado Eléctrico del SEC.

Para aquellas actividades relacionadas con expendio de alimentos, recintos educacionales, talleres e industrias, locales con 10 o más personas, actividades que pudiesen producir contaminación y lugares de reunión pública:

- Resolución Sanitaria favorable emitida por el Seremi de Salud o aprobación del Programa del Ambiente del Servicio de Salud respectivo.
- Para Giros relacionados con Alcoholes:
- Certificado de Antecedentes con Fines Especiales del Servicio de Registro Civil e Identificación.
- Declaración Jurada Notarial, declarando no infringir las disposiciones del artículo 166° de la Ley N° 17.105 de Alcoholes.
- Certificado de Opinión de la Junta de Vecinos.
- Inscripción en el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).

2.12. Otros trámites y certificaciones.

Otros casos que requieren tramitación y documentos específicos son:

Patentes de Imprenta	**Inscripción del Departamento de Visitación de Imprentas y Bibliotecas de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM).** **Para Actividades Relacionadas con Artes Marciales: Certificado de Carabineros de Chile.**
Para Jardines Infantiles:	Certificado de Rol de Empadronamiento en la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI).
Agentes de Aduana:	Decreto del Servicio Nacional de Aduanas.
Martilleros Públicos:	Resolución del Ministerio de Economía.
Venta y/o Distribución de Gas Licuado:	Autorización de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC).

Casas de Reposo, Clínicas, Farmacias y otros:	Autorización del Servicio de Salud Metropolitano respectivo
Expendio de Alimentos para Animales:	Autorización del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).
Colegios:	Autorización del Ministerio de Educación Pública. Declaración Jurada de conocer Ordenanza relacionada con la actividad específica (cuando se solicite), por ejemplo, Ordenanza sobre Juegos Electrónicos.
Agencias de Empleos, Institutos y Afines:	Certificado del SENCE.
Bancos y Financieras:	Autorización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.
Oficinas de Corredores de la Bolsa y Seguros:	Autorización de la Superintendencia de Valores y Seguros

Es recomendable averiguar en cada Municipalidad cuáles son los documentos y requisitos necesarios por rubro para la obtención de Patentes Comerciales antes de solicitarla, con el objeto de evitar demoras innecesarias. El tiempo que tarda la tramitación puede variar entre 3 y 17 días hábiles contados desde la recepción del Formulario y todos los antecedentes necesarios. En este tiempo los inspectores verificarán en terreno que las instalaciones cumplan con todos los requerimientos del rubro. Por otra parte, el arancel aplicado variará según el Municipio y el rubro, pudiendo fluctuar entre un 0,25% y un 0,5% del capital inicial declarado por la Empresa.

Junto con esto, e independiente del rubro, se deberán pagar los derechos de aseo y publicidad, cuyos costos varían en cada Municipalidad. En el caso particular de estos últimos, los valores dependerán de la materialidad y dimensiones de letreros y afiches.

3. Trámites Laborales

Toda empresa que comienza sus actividades requerirá de la contratación de empleados y trabajadores, por lo tanto es indispensable estar en conocimiento de las condiciones bajo las cuales se realizarán estos contratos laborales. El Código del Trabajo establece y puntualiza los diversos tipos de contratos, sus salarios mínimos, pagos previsionales y condiciones que la Empresa deberá cumplir a la hora de contratar personal. Es fundamental por tanto, el conocimiento de la Ley que lo regula para evitar litigios laborales posteriores. Dicha información está disponible en las oficinas de la Dirección del Trabajo o bien directamente en www.dt.gob.cl

Los trámites laborales fundamentales y básicos corresponden a los llamados Previsionales, los cuales son:

- Afiliación AFP; Contempla el descuento del 10% del Sueldo Bruto que se destina íntegro a la Cuenta de Capitalización Individual que financiará la jubilación, más un 2,3% aprox. que contempla un Seguro de Invalidez y Sobrevivencia y la comisión de la AFP. En resumen, el descuento total mínimo que se debe realizar es, aproximadamente, de un 12,3% del sueldo bruto y será pagado directamente por el empleador a la AFP.
- La afiliación es un trámite que debe realizar el empleado en forma independiente, el cual optará por la AFP de su preferencia. Ésta, a su vez, enviará una carta a la Empresa (empleador) informando el monto que deberá pagar, el cual ha sido pactado previamente por el empleado.
- FONASA o ISAPRE; El descuento obligatorio para salud corresponde a un 7% del sueldo bruto, sin perjuicio de que el empleado haya pactado previamente con la institución un descuento mayor. Este monto deberá ser declarado y cancelado mensualmente por la Empresa (empleador) a FONASA o Isapre elegida por el empleado.
- La afiliación de salud, al igual que la previsional, es de responsabilidad del empleado, el cual deberá optar por FONASA o la Isapre de su preferencia, debiendo esta última informar al empleador sobre el monto a pagar mensualmente de acuerdo al plan contratado.
- Caja de Compensación; Corresponde a una persona jurídica, sin fines de lucro, cuya función principal es actuar como cooperadora del Estado en el ámbito de seguridad social, canalizando y administrando los fondos correspondientes a Asignaciones Familiares, Licencias Médicas, Subsidio de Cesantía, Pre y Post Natal y en algunos casos, ahorro y crédito de sus beneficiarios.

Actualmente en Chile existen cinco Cajas de Compensación sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social, la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Valores y Seguros. La afiliación por parte de una Empresa es voluntaria y no implica ningún costo para ella ni para el trabajador (salvo que se comprometa a algún tipo de crédito o ahorro) y para obtenerla se requiere del acuerdo de todos los trabajadores, que debe ser adoptado por mayoría absoluta en una Asamblea convocada especialmente para este fin.

En esta Asamblea deberá actuar un Ministro de Fe, ya sea un Inspector del Trabajo, Notario Público o funcionario de la Administración Civil del Estado, designado por la Dirección del Trabajo. En empresas con menos de 25 trabajadores podrá ocupar este lugar el Empleador o Representante Legal.

La afiliación de la Empresa operará desde el primer día del mes subsiguiente al de la fecha de aprobación de la solicitud de afiliación.

Cada Caja de Compensación ofrece distintos beneficios a sus afiliados, ya sean viajes, cursos de capacitación, convenios médicos, venta de bonos de FONASA, etc., razón por la cual es importante que la Empresa evalúe bien estos beneficios a la hora de optar por una u otra entidad.

3.1. Derechos de marca

Esta actividad no es obligatoria y puede ser realizada en cualquier momento de la Creación de una Empresa, sin embargo, es recomendable tener claridad del Nombre de Fantasía, Marca o Logotipo que utilizará la Empresa para identificarse e inscribirla a fin de evitar futuros litigios o problemas.

Previo a la Inscripción de la Marca es necesario verificar su disponibilidad ante el Departamento de Propiedad Industrial (DPI), luego de esto, es necesario inscribirla a fin de evitar futuros inconvenientes en este aspecto.

Una vez seleccionado el nombre de Fantasía o Marca, se debe consultar en el DPI que no exista dicho nombre o alguno muy similar en la categoría en donde se desee inscribir la Marca.

Este trámite puede ser realizado en línea directamente en www.dpi.cl, para lo cual es necesario registrarse previamente como usuario. Otra posibilidad es realizarlo de manera presencial, directamente en las oficinas de la Institución.

Se debe tener en cuenta que existen muchas restricciones sobre las Marcas y Logotipos que se desean registrar, como por ejemplo los escudos, las banderas u otros emblemas, las denominaciones o siglas de cualquier Estado, organizaciones internacionales o servicios públicos estatales, los nombres, seudónimos o retratos de una persona natural cualquiera (salvo consentimiento), etc.

Sin embargo, serán susceptibles de registrarse los nombres de personajes históricos cuando hubiesen transcurrido a lo menos 50 años de su muerte, toda vez que no afecte su honor.

No pueden ser registradas las Marcas iguales o que gráfica o fonéticamente se asemejen, de forma que se preste a confusión con otras registradas en el extranjero para los mismos productos, servicios o establecimientos comerciales y/o industriales, siempre que ellas gocen de fama y notoriedad.

Tampoco podrán ser registradas aquellas Marcas iguales o que gráfica o fonéticamente se asemejen, en forma de poder confundirse con otras ya registradas o válidamente solicitadas con anterioridad, en la misma clase.

En la Ley de Propiedad Industrial y Marcas Comerciales, Título II, se refieren a estas restricciones, entre otras.

3.2. Inscripción

Este trámite debe realizarse en forma presencial por el interesado o su Representante Legal quien deberá concurrir a las oficinas del Departamento de Propiedad Industrial (DPI) y solicitar el o los Formularios necesarios para la Inscripción de Marca.

Cabe señalar que la ley estipula 5 tipos de Marcas y Formularios a los cuales se puede optar:

- Marcas de Productos: Son aquellas que están destinadas a proteger un producto específico. Para estos efectos, existe un clasificador internacional de productos llamado Clasificador Internacional de Niza, en él se clasifica el universo de cosas que pueden ser objeto de una Marca Comercial, en un listado enumerado que distingue 34 clases de productos.
- Marcas de Servicios: Éstas no tienen por objeto distinguir un producto, sino un servicio particular. También los servicios se encuentran clasificados, agregando 11 clases al clasificador que culmina con 45 clases.
- Marcas de Establecimientos Comerciales: En este caso lo que se pretende distinguir no son los productos, sino que el establecimiento donde se venden los productos, así se trate de un supermercado o de un quiosco de diarios. Es necesario tener presente que la protección en este caso, al igual que en el caso de los productos, se extiende a distinguir el establecimiento comercial de determinados productos establecidos en el clasificador internacional e indicados por el solicitante de la Marca. Estas Marcas tienen una extensión solamente regional, es decir, se conceden para ser usadas solamente en una de las 13 Regiones de Chile. No obstante lo expuesto, no habría inconveniente en solicitar una Marca Comercial que distinga un establecimiento comercial para la compraventa de todo tipo de productos en todas las Regiones del país.
- Marca de Establecimientos Industriales: Aquí el signo está destinado a identificar el establecimiento fabril elaborador de determinados productos. Al igual que en el caso anterior, la protección se concede relacionada con ciertos productos específicos, pero en este caso el ámbito de aplicación es todo el país.

- Frases de Propaganda: Sin ser rigurosamente Marcas Comerciales, se encuentran reguladas por la ley, la que les brinda su protección. Se trata de expresiones, frases destinadas a publicitar un determinado producto, servicio, establecimiento industrial o comercial. Como característica principal se debe destacar el hecho que la ley les exige ir unidas a una marca registrada.
- Junto con los formularios se deberán adjuntar los siguientes documentos:
- Fotocopia simple de la Constitución de la Sociedad y Protocolización.
- RUT (Personas Naturales).
- Fotocopia simple del poder notarial (si es que el trámite lo realiza un tercero).

Si se registra algún Logotipo, se deben adjuntar 6 copias a color del mismo, de un tamaño máximo de 20 x 20 cm. El Registro de Marca demora aproximadamente 145 días y tiene un costo que varía dependiendo de cada tipo de Registro.

Cada Formulario tiene un valor de $ 1.000 y se requiere de un Formulario por cada tipo de Registro de Marca que se realice, además, al momento de hacer la Solicitud a Tramitación, se debe pagar un derecho de 0,5 UTM ($ 16.000 aprox.) por cada uno. Una vez realizada la Solicitud se procederá a retirar una Orden de Pago la cual debe ser cancelada en cualquier banco comercial y, luego, presentada en el DPI para acreditarlo. En ese momento se otorgará un número de registro que formalizará el ingreso de su Solicitud para la Inscripción de una Marca.

Posteriormente, el DPI realiza un examen preliminar para determinar el cumplimiento de los requisitos mínimos de registrabilidad que debe poseer una marca comercial. La resolución que se pronuncia sobre el examen preliminar puede corresponder a aceptar, rechazar u observar la solicitud para el trámite de publicación en el Diario Oficial. Si la solicitud es aceptada, se debe publicar la solicitud de marca en el Diario Oficial dentro del plazo de 20 días, contados desde la aceptación.

Una vez efectuada la publicación, se debe esperar 30 días, plazo en el cual podría ocurrir que aparezca otro interesado en la marca solicitada o requiera impedir el registro. Esta eventualidad está establecida en la Ley de Propiedad Industrial. En caso de que no ocurriera lo antes mencionado, la solicitud pasa al Jefe del Departamento de Propiedad Industrial (DPI) para su última revisión, quien emitirá la resolución definitiva después de haber revisado, por última vez, el cumplimiento de los requisitos de registrabilidad de la Marca.

Si se acepta la Marca se deberá pagar y acreditar el pago de los derechos definitivos dentro del plazo de 60 días, contados desde la resolución que aceptó la Marca. Luego de

este plazo se obtendrá el Título o Certificado de Marca. El pago se debe realizar en el banco comercial que uno indique, el cual queda señalado en el comprobante dado por el Departamento de Propiedad Industrial (DPI), luego se debe volver a las oficinas del DPI y mostrar el comprobante de pago para que comience a gestionarse la Solicitud.

3.3. Revisión e Inscripción de Nombre o Marca como "dominio.cl"

NICChile es una entidad dependiente de la Universidad de Chile, que administra el registro de portales web que operan bajo "dominio.cl". Si la Empresa deseara operar también bajo modalidad electrónica a través de un sitio web, es recomendable, previo a la inscripción, verificar que el Nombre de Fantasía o Marca bajo el cual se operará se encuentra disponible como tal. Cabe señalar que la inscripción del sitio no obliga a su utilización inmediata y tiene una validez de 2 años renovable.

Este trámite puede hacerse en línea ingresando directamente en www.nic.cl y realizar su consulta en la sección indicada para ese efecto. Para revisar la disponibilidad de sitios no es requisito inscribirse como usuario y no tiene costo. Luego de esto es necesario inscribir la Marca como dominio.cl. La inscripción del sitio debe realizarse directamente en www.nic.cl y tiene un costo de $ 20.000 aproximadamente. El valor de la renovación dependerá de cuántos años contemple ésta, pudiendo fluctuar entre los $ 20.000 y $ 84.000, cubriendo entre 2 y 10 años respectivamente.

4. Trámites Bancarios

Una vez iniciada la actividad comercial de una empresa, también se inician las transacciones financieras, producto natural de la actividad empresarial. Es por esto fundamental contar con herramientas que faciliten el manejo de los flujos de dinero y de la contabilidad financiera. Uno de los instrumentos principales es la Cuenta Corriente, que entrega beneficios asociados a la seguridad y comodidad, además de la facilitación de las relaciones con proveedores y clientes.

4.1. Apertura de Cuenta Corriente

La Cuenta Corriente corresponde a un contrato entre una institución financiera y una persona o empresa, mediante el cual esta última, tras depositar su dinero, tiene la posibilidad de girarlo mediante diversos instrumentos, ya sean cheques, tarjeta de débito, pago automático, etc., hasta el tope de sus depósitos. Por otra parte, la entidad financiera pondrá a disposición del cliente estos instrumentos y se comprometerá a tener los fondos disponibles en cualquier momento.

La Cuenta Corriente está usualmente asociada a una Línea de Crédito, que corresponde a un crédito permanente de libre disposición ofrecido por el banco y tiene como objeto hacer frente a imprevistos financieros. El cliente, por su parte, deberá cubrir los giros realizados y los costos asociados a la Línea de Crédito en el plazo estipulado en el contrato. Otra alternativa es optar por una Cuenta Vista o Chequera Electrónica, que corresponden en cierto modo a una Cuenta Corriente sin Línea de Crédito ni talonario de cheques.

Para obtener este instrumento financiero, el Titular o Representante Legal deberá concurrir a cualquier banco comercial o institución financiera y presentar los antecedentes en la sección Banca Empresa de la entidad.

El tipo de cuenta y sus productos asociados dependerá, entre otras cosas, del nivel de facturación anual de la Empresa. Esta característica determina el tamaño de la Empresa, y se clasifican de acuerdo a la siguiente tabla:

Tamaño Empresa	Rango de Facturación anual en UF (Unidades de Fomento)	Rango de Facturación anual en Dólares (US$)
Microempresa	Entre 0 y 2.400	Entre 0 y 60.000
Pequeña	Entre 2.400 y 25.000	Entre 60.000 y 625.000
Mediana	Entre 25.000 y 100.000	Entre 625.000 y 2.500.000
Grande	Más de 100.000	Más de 2.500.000

Sin embargo, independiente de lo anterior, se deberá cumplir con ciertos requisitos comunes:

- Declaración de Impuestos al día y sin infracciones laborales ni previsionales.
- Buenos antecedentes comerciales.
- Tener más de un año de funcionamiento en su rubro.

- En el caso que el interesado sea Persona Natural con giro comercial, deberá presentar los siguientes antecedentes:

- Cédula de Identidad del Titular o Representante Legal.
- Iniciación de Actividades.
- Últimas 2 Declaraciones de Impuesto a la Renta.
- Últimas 12 Declaraciones de IVA.
- Último Balance Tributario.

- Para Personas Jurídicas y/o Sociedades, se debe adjuntar, además, el original o fotocopia legalizada (recomendado) de:
- Escritura de Constitución de Sociedad.
- Inscripción del Extracto de la Escritura Pública de Constitución de Sociedad en el Registro de Comercio respectivo, con sus anotaciones marginales y certificado de vigencia dado por el Conservador de Bienes Raíces.
- Publicación del Extracto en el Diario Oficial.
- La apertura de Cuentas Bancarias, no tiene costo, sin embargo su utilización está afecta a los cobros de mantención e impuestos que decreta la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

4.2. Instrumentos Financieros

El mercado financiero pone a disposición de sus clientes una serie de instrumentos de financiamiento, dependiendo de la necesidad y tipo de empresa, entre los que se encuentra el Crédito Directo, que corresponde a la operación de crédito mediante la cual, el banco o institución financiera presta a la Empresa un monto de dinero que puede ser utilizado sin restricciones y ésta, a su vez, se compromete a pagos mensuales, que consideran el capital y los intereses provenientes del crédito.

4.3. Leasing

Esta modalidad de financiamiento corresponde a una operación de crédito que consiste en un contrato de arriendo entre la institución involucrada y el cliente, cuya modalidad difiere del contrato de arriendo tradicional, principalmente en que al final del período pactado el usuario tiene la opción de comprar o devolver el bien en cuestión.

Existen diversos contratos de Leasing dependiendo del activo o bien de capital que se requiera comprar, los cuales pueden ser:

- Leasing Inmobiliario, para la compra de oficinas, terrenos, inmuebles en general.
- Leasing Mobiliario, para la compra de maquinaria, vehículos, equipos, etc.

4.4. Factoring

El *Factoring* o Factoraje corresponde a una modalidad de financiamiento orientada principalmente a la pequeña y mediana empresa (Pyme) y que consiste fundamentalmente en el traspaso de la cobranza futura de créditos y facturas (cuentas por cobrar) de la Empresa a la institución financiera, la cual dará a cambio el dinero correspondiente al 90% aproximadamente de esas operaciones. Posteriormente, la institución financiera se encargará del cobro de esos compromisos.

El beneficio de este instrumento de financiamiento es que permite a la Empresa dar crédito a sus clientes sin afectar su flujo financiero.

Las condiciones y requerimientos para optar a estos instrumentos de financiamiento dependerán de cada institución financiera y del estudio de crédito de la Empresa. Es por esto importante consultar directamente en la entidad acerca de las opciones de financiamiento que ofrecen y cuáles son sus condiciones particulares.

En resumen:

Para la creación de una empresa es necesario cumplir con ciertos procedimientos y tramitaciones formales ante la entidad gubernamental pertinente, esto tanto para quienes serán contribuyente de primera categórica, como para obtener una patente comercial y/o realizar trámites laborales y bancarios.

Cada uno de estos procedimientos tiene un tiempo, orden y costo que es pertinente considerar al momento de constituir una empresa y que también requieren que usted, como especialista, mantenga actualizados en cuanto a posibles cambios en las normas.

CREACIÓN DE EMPRESAS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD III
OPERACIÓN DE UNA EMPRESA

SEMANA 5

Introducción.

Luego de realizar todos los procedimientos, tramitaciones de documentos y pagos concernientes a la creación de una empresa, corresponde dedicar la atención a la puesta en operación de la misma. Uno de los factores que suelen requerir bastante atención es el reclutamiento, proceso que varía según la organización, pero que en términos generales consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para que este procedimiento logre su objetivo, debe ser organizado y ejecutado de manera de atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer el proceso de selección y contratación requerido por las diferentes áreas del negocio. Ello implica, entre otras cosas realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

Esta semana revisaremos los principales aspectos del proceso de reclutamiento, partiendo por los métodos de recopilación de información, las etapas y mecanismos de ejecución del mismo.

1.Métodos de reclutamiento de personal.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa que parte por las descripciones de puestos. Este es un paso esencial para los reclutadores, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Pero esta no es la única ni más importante etapa del reclutamiento. Es posible definir este procedimiento en una secuencia de tres fases:

- Investigación interna sobre las necesidades: las personas que la empresa requiere.
- Investigación externa del mercado: lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.
- Métodos de reclutamiento por aplicar: las técnicas de reclutamiento.

Para que cada una de ellas logre sus objetivos es requisito que quienes se encarguen de los aspectos vinculados al recurso humano (puede ser un departamento especializado o un asesor externo), consideren los siguientes aspectos:

- Planeación de los recursos Humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

1.1. Procedimiento y vías de reclutamiento de personal.

Siguiendo las fases descritas anteriormente, el primer paso que las empresas deben dar al momento de iniciar un proceso de reclutamiento, es realizar **la investigación interna sobre necesidades de recurso humano**. Para ello, deben basar en las circunstancias que rodean el entorno: disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto. Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades (*outsourcing*), empleados temporales.

Antes de iniciar el proceso, la empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento información referente a: indicadores económicos; prácticas de reclutamiento de otras empresas;

presupuestos de ventas; metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales.

El **reclutamiento es interno** cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal
- Ventajas del reclutamiento interno.

Las principales ventajas y desventajas que tiene el reclutamiento interno son:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.	➢ Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender -por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riego de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
• Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su	➢ Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de

actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.	desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
• Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental; en la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.	➢ Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter": las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
• Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y auto evaluaciones constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.	➢ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
• Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento	➢ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.	La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos.
• Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.	

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar, lo que se puede establecer a partir de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

El **reclutamiento externo** opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla

con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Una organización puede optar por un programa de reclutamiento externo por las razones siguientes:

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

Consulta de los archivos de candidatos.

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículo o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuanta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

Candidatos presentados por empleados de la empresa.

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela.

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivas, etc.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua: En algunos casos, estos contactos llegan a

formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

Viajes de reclutamiento a otras localidades.

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

Anuncios en diarios y revistas.

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Agencias de reclutamiento.

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarias y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

Las **técnicas de reclutamiento** son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Los **métodos** que permiten mantener alternativas para el reclutamiento interno son **la verificación del inventario de gerentes;** es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el **inventario de habilidades** que consiste en la información que genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos

a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial.

Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

La mayor parte de las veces, las técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

2. Consideraciones para el proceso de reclutamiento.

Como se ha visto, por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado.

Para realizar un buen trabajo, los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en ese entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijen en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de

extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los **planes de RR.HH**. para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

Para optimizar el trabajo del reclutador suelen usarse **formas o plantillas para la selección de personal** que cumplen la función de presentar la información de manera comparable, es decir para poder confrontar las características de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etc.

Es común que se le pida al candidato que firme la solicitud con su puño y letra para que los datos que suministre sean lo más fidedigno posible.

3. El proceso de selección de personas.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos. Los pasos básicos son:

Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa recepciona las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo (la empresa, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se archivan para casos de requerimientos posteriores).

De todas las solicitudes disponibles la empresa hace una preselección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

Paso 2. Entrevista de clasificación

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

3. Aplicación de pruebas de idoneidad

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.
- Pruebas psicométricas: Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.
- Pruebas de personalidad: Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.
- Técnicas de simulación: Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Paso 4. Entrevista de selección

Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa convoca nuevamente a entrevistas. Esta entrevista es de profundidad, y pretende identificar si el candidato puede desempeñar el puesto, compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto. Estas entrevistas son guiadas por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante.

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan a postulantes no calificados y a calificados; profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. Es posible que las entrevistas se realicen de manera individual o en grupo.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. También es muy probable que los entrevistadores califiquen la fluidez del solicitante, su compostura y aspecto personal. Por ello es importante preparar la entrevista considerando los siguientes tópicos:

- Preparación del entrevistador. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés. El proceso es el siguiente:

- Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes - incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

- Intercambio de información. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.

- Terminación. Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer algún gesto que indique que está finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

- Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

  Algunos errores comunes al realizar entrevistas dicen relación con que: 1) la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave, dejándose guiar por factores subjetivos o correr el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea. 2) el entrevistado intente técnicas distractoras; hablar en exceso; jactarse de los logros del pasado; no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista produciendo la sensación de estar ante una persona con falta de interés.

Paso 5. Verificación de datos y referencias

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer qué tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc.

Paso 6. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.

Como quiera que estas son las personas que tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.

Paso 7. Examen médico.

Se debe solicitar los respectivos exámenes médicos dependiendo de las exigencias de las tareas a desarrollar, por ejemplo cuando los candidatos son para la minería distintos tipos de faenas. Es probable que se exijan los test de altura.

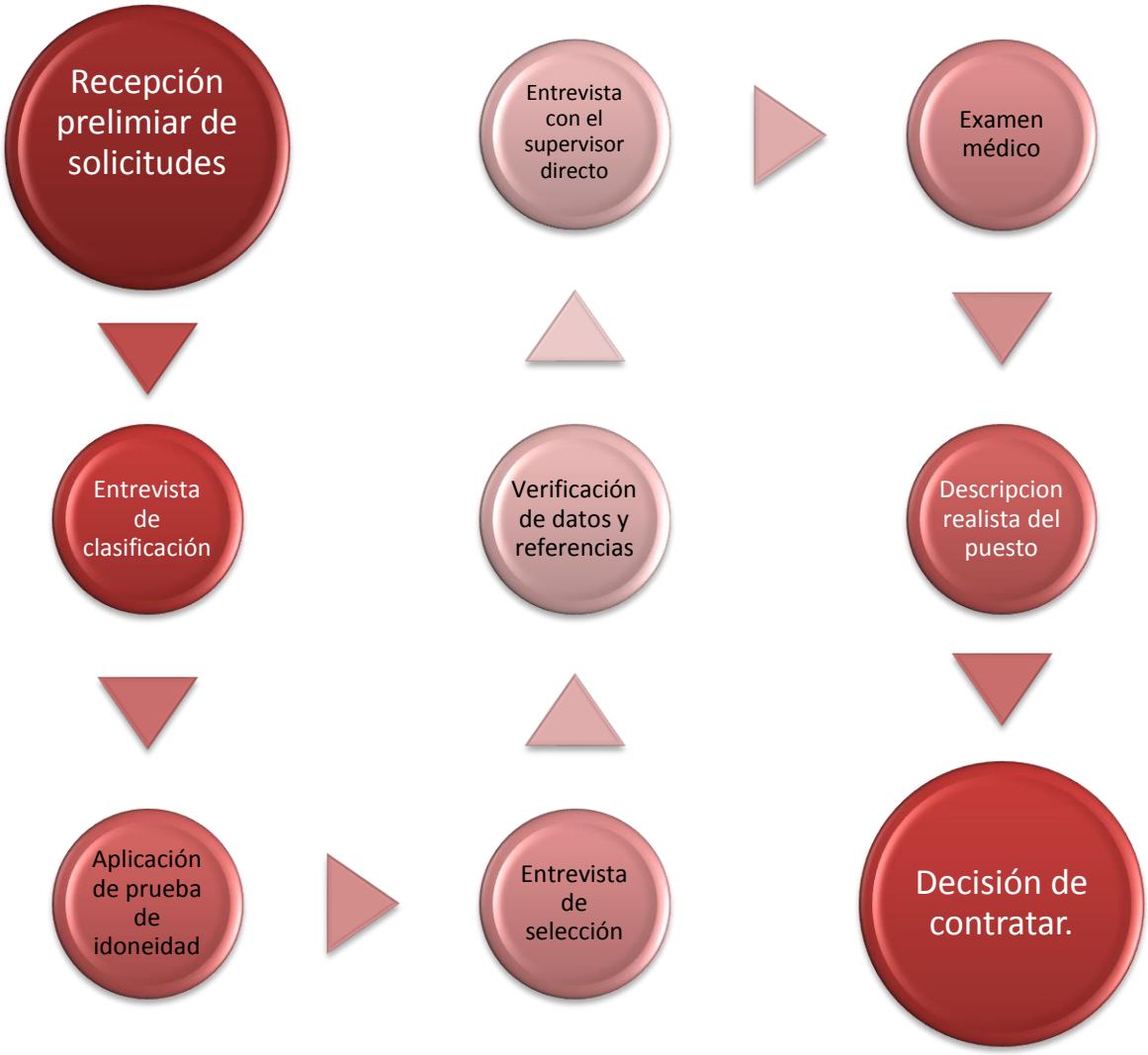
Paso 8. Descripción realista del puesto.

Poner en contacto el candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

Paso 9. Decisión de contratar.

Este es el proceso que involucra la decisión final, donde ya se define al candidato para que tome el puesto vacante.

Esquema del proceso de selección de personas.



Fuente: elaboración propia.

3.1. Selección Interna

Por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto es ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses. No debe ser sorpresa que los gerentes empiecen a presionar para que se tome una decisión, es aquí donde el administrador de recursos humanos debe tener independencia de la solución.

Para el proceso de selección interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias, con lo cual el proceso de selección se acota a los últimos dos pasos del proceso.

4. Contratación.

Una vez superadas las etapas de reclutamiento y selección el trabajador que accede a la empresa debe pasar por el procedimiento de contratación, cumpliendo con los requerimientos legales pertinentes y vigentes.

El **contrato laboral** es el acuerdo entre empresario y trabajador por el que este se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución. El contrato se puede celebrar por escrito o de palabra. Deberán constar por escrito los contratos de trabajo cuando así lo exija una disposición legal, y en todos caso, los de prácticas y aprendizajes, los contratos a tiempo parcial.

- Podrá concertase por escrito un periodo de prueba, con sujeción a los límites de duración que, en su caso, se establezca en los convenios colectivos.
- Durante el periodo de prueba el trabajador tiene los mismos derechos y obligaciones correspondientes al puesto que desempeñe, y podrá rescindirse la relación laboral por voluntad de cualquiera de las partes.

Un contrato se podrá concertar por tiempo indefinido (fijo), o por una duración determinada (temporal). Las normas que regulan cada tipo de contrato laboral, establecerán cual es la duración mínima y máxima del contrató.

5. Proceso de Inducción

Si el reclutamiento y la selección son actividades encaminadas a atraer y seleccionar candidatos idóneos para un puesto de trabajo, la inducción pretende facilitar la incorporación de las personas a ese lugar. En términos generales, la inducción incluye tres aspectos:

- Adquisición de aptitudes y capacidades laborales.
- Adopción de roles apropiados.
- Adaptación a las normas y valores de la empresa.

Debido a que la experiencia inicial en una empresa puede ser importante para la conducta futura del nuevo empleado, el primer contacto debe ser con personas de la organización adecuadamente preparadas. Algunos métodos de orientación son: charlas informativas; visita a las instalaciones y la entrega de manuales corporativos.

La inducción conlleva una interiorización de las normas de la organización. Tiene un sentido subjetivo, ya que el proceso que se desarrolla en el individuo mientras este se va adaptando a la gente que lo rodea es individual. Para facilitar este proceso la organización debe proveer la mayor cantidad de información posible al nuevo trabajador, lo cual suele estar apoyado en la entre la delos **Reglamentos Interno de Trabajo** y **Seguridad e Higiene**, en los que se detallan las normas que rigen internamente las actividades de trabajo.

El **Reglamento Interno** permite a las partes saber con exactitud cuáles son los derechos y las obligaciones adquiridas en virtud del contrato de trabajo celebrado. No todos los establecimientos de trabajo tienen que tener un reglamento interno, sino sólo, de manera obligatoria, los mencionados anteriormente.

El Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad de una empresa, es un documento que en nuestro país se establece como requerimiento en toda organización que cuente con 10 o más trabajadores (artículo 153 del Código del Trabajo). En conformidad a esta norma, el empleador tiene la obligación de confeccionar un reglamento interno de orden, higiene y seguridad, de acuerdo a sus necesidades, pero sin obviar, a lo menos, las menciones que se señalan en el artículo 154 del Código del Trabajo, esto es:

- las horas en que empieza y termina el trabajo y las de cada turno, si aquél se efectúa en equipos;
- los descansos; los diversos tipos de remuneración;

- el lugar, día y hora de pago de las remuneraciones;
- las obligaciones y prohibiciones a que estén sujetos los trabajadores;
- la designación de los cargos ejecutivos o dependientes del establecimiento ante quienes los trabajadores deben plantear sus peticiones, reclamos, consultas y sugerencias;
- las normas especiales pertinentes a las diversas clases de faenas, de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores y a los ajustes necesarios y servicios de apoyo que permitan al trabajador con discapacidad un desempeño laboral adecuado (Art. 2º transitorio Ley 20.422, de 10.02.2010, Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad);
- la forma de comprobación del cumplimiento de las leyes de previsión, de servicio militar obligatorio, de cédula de identidad y, en el caso de menores, de haberse cumplido la obligación escolar;
- las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad que deban observarse en la empresa o establecimiento;
- las sanciones que podrán aplicarse por infracción a las obligaciones que señale el reglamento interno -que sólo podrán consistir en amonestación verbal o escrita y multa de hasta el 25% de la remuneración diaria-;
- el procedimiento a que se someterá la aplicación de las sanciones referidas anteriormente;
- el procedimiento a que se someterán y las medidas de resguardo y sanciones que se aplicarán en caso de denuncias por acoso sexual y,
- el procedimiento a que se someterán los reclamos que se deduzcan por infracción al principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que presten un mismo trabajo.

Respecto de las materias de higiene y seguridad que debe contener el reglamento interno, cabe señalar que se puede establecer las obligaciones a que quedan sujetos los trabajados como, por ejemplo, el uso correcto y cuidado de los elementos de protección personal; el uso de todos los elementos, aparatos o dispositivos destinados a la protección contra riesgos; la conservación y buen trato de los elementos de trabajo entregados para el uso del trabajador; la obligatoriedad de cada cual de dar cuenta de todo síntoma de enfermedad profesional que advierta o de todo accidente que sufra por leve que sea; el acatamiento de todas las normas internas sobre métodos de trabajo u operaciones o medidas de higiene y seguridad, etc. Sobre esta materia puede establecer también prohibiciones como, por ejemplo, retirar o dejar inoperante elementos o dispositivos de seguridad e higiene instalados en la empresa; destruir o deteriorar material de propaganda visual o de otro tipo destinado a la promoción de la prevención de riesgos; operar o intervenir maquinarias o equipos sin autorización, etc (Fuente: Dirección del Trabajo, http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60275.html)

Según el Código Laboral, dependiendo de la cantidad de trabajadores con que cuente una empresa, ésta deberá contar con dos reglamentos internos, aquel

requerido por el artículo 153 del Código mencionado –Reglamento de Orden Higiene y Seguridad-, y otro exigido en el artículo 67 de la Ley 16.744, sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, denominado Reglamento Interno de Higiene y Seguridad. Las diferencias entre uno y otro se esquematizan en el siguiente cuadro:

Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad	Reglamento Interno de Higiene y Seguridad
Debe tenerlo toda empresa que tengan 10 o más trabajadores	Debe tenerlo toda empresa, sin importar la cantidad de trabajadores.
Debe ponerse en conocimiento de los trabajadores 30 días antes que comience a regir.	Se somete a consideración del Comité Paritario o de los trabajadores 15 días antes que empiece a regir.
Se debe remitir copia del reglamento a la Dirección del Trabajo y al Ministerio de Salud.	No existe obligación de remitir copia a ningún organismo.
Si se incurre en falta respecto a su existencia la empresa es amonestada verbalmente o por escrito. Las multas alcanzan hasta el 25% de la remuneración diaria.	Amonestaciones verbales o escritas. Multas de hasta el 25% de la remuneración diaria.

Fuente: elaboración propia.

En resumen.

Es muy importante conocer los procesos de reclutamiento y selección de personal para poder escoger correctamente a las vacantes o cargos nuevos que una organización requiere. Por otro lado la ley laboral establece los requisitos y normas de contratación de un trabajador, con el fin de que se cumplan fielmente las obligaciones y el acuerdo establecido entre trabajador y empleador.

CREACIÓN DE EMPRESAS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD III
OPERACIÓN DE UNA EMPRESA

SEMANA 6

Introducción.

Muchos creen que la responsabilidad de la organización con la calidad cesa cuando sus productos (o servicios) se han vendido pero realmente no es así, después de la venta mucho puede pasar en relación con este producto y los clientes demandándose de un servicio postventa en el cual también hay que gestionar la calidad. Frecuentemente se identifican los servicios postventa con productos tangibles, de larga vida útil pero estos no son los únicos que se pueden prestar, en este trabajo se presentan otros tipos de servicios postventa que no se identifican como tal y no siempre se le presta la debida atención. Además se caracterizan las entradas y salidas para el servicio postventa y se describen acciones para gestionar la calidad en él así como algunas técnicas que se pueden emplear.

En esta semana se espera que con los contenidos que se expondrán, además de los revisados en las semanas previas, usted sea capaz de planificar, ejecutar, administrar y controlar el proceso productivo de una empresa. Es por ello que a continuación se explicarán algunas técnicas de administración y gestión comercial.

1. Técnicas de administración de la producción.

Cuando se habla de producción, es necesario comprender que nos referimos al procedimiento de transformación de unos elementos determinados en producto específico, para lo cual existe una acción humana, que aprovecha determinados instrumentos de trabajo e insumos materiales. En ese contexto, la planificación de la producción tiene por objetivo relacionar apropiadamente la demanda, a través de una labor comercial, con la oferta externa dentro de un plano temporal definido a medio y largo plazo de manera que se pueden concretar planes de producción con cantidades específicas de cada producto en virtud de una serie de etapas o periodos, tratando de estar dentro de los límites de la capacidad instalada y bajo los criterios de disposición de flujos sobre materiales y recursos técnicos, lo que configura un esquema adecuado para satisfacer dicha demanda.

Son diversas e interconectadas las tareas que el administrador debe ejecutar y/o supervisar para lograr este cometido: pronosticar, inventariar, gestionar el stock de insumos y productos, comercializar; ofrecer servicio de postventa y clientes.

1.1. El pronóstico.

Pronosticar es el proceso de estimación en situaciones de incertidumbre. El término predicción es similar, pero más general, y generalmente se refiere a la estimación de series temporales o datos instantáneos. El pronóstico ha evolucionado hacia la práctica del plan de

demanda en el pronóstico diario de los negocios. La práctica del plan de demanda también se refiere al pronóstico de la cadena de suministros. Son procesos críticos y continuos que se necesitan para obtener buenos resultados durante la planificación, de un proyecto. Si los clasificamos respecto al tiempo que abarcan, se puede clasificar en:

1) Pronósticos a corto plazo: En las empresas modernas, este tipo de pronóstico se efectúa cada mes o menos, y su tiempo de planeación tiene vigencia de un año. Se utiliza para programas de abastecimiento, producción, asignación de mano de obra a las plantillas de trabajadores, y planificación de los departamentos de fabricación.
2) Pronósticos a mediano plazo: Abarca un lapso de seis meses a tres años. Este se utilizan para estimar planes de ventas, producción, flujos de efectivo y elaboración de presupuestos.
3) Pronósticos a largo plazo: Este tipo de pronóstico se utiliza en la planificación de nuevas inversiones, lanzamiento de nuevos productos y tendencias tecnológicas de materiales, procesos y productos, así como en la preparación de proyectos. El tiempo de duración es de tres años o más.

1.2. Administración de inventarios.

Como definición genérica, entenderemos inventario como la relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado. Pero desde la mirada de la producción, la Gestión o Administración de Inventarios es la técnica que permite mantener una existencia de productos a un nivel adecuado, según sean las necesidades de las Unidades Productivas que están relacionadas, y en consecuencia de las Estrategias de Producción.

Se puede acotar un inventario a: materias primas; partes en proceso y de productos terminados, ya que se encuentran en algún lugar y en un determinado tiempo dentro del Sistema de Producción. El inventario permite y/o facilita la producción entre dos unidades o etapas del proceso que están ubicadas secuencialmente, permitiendo por un lado, absorber las distintas capacidades y formas de producción, y por otro, las variaciones que experimenta cada unidad dentro del Proceso de Producción.

El principal objetivo de analizar un Sistema de Inventario es encontrar respuestas a preguntas como las que se presentan a continuación:

- ¿Qué artículos deben mantenerse en inventario?
- ¿Qué cantidad de artículos debe ser ordenada o producida?
- ¿Cuándo deben generarse las Órdenes para que el costo total de manejo de inventarios sea el mínimo posible?
- ¿Qué Sistema de Control de Inventario deberá utilizarse para cada caso?

Dato para considerar.

Si se considera al Inventario del punto de vista de análisis del valor de un producto, este no adiciona valor al sistema de producción, por lo tanto, lo ideal es que el tamaño del inventario que manejemos sea lo más pequeño posible. Ese es el argumento comercial de las liquidaciones de temporada.

La toma de decisiones de producción depende tanto del pronóstico como de la gestión de inventarios. Sin embargo, este último facto se ve determinado a su vez por la demanda final del producto. Existen dos esquemas básicos de administración de inventarios, dependiendo del tipo de demanda final de un producto:

1. Cuando se tiene **una demanda independiente** la cantidad de productos en inventario no depende sólo de las decisiones internas del Sistema de Producción, sino que fundamentalmente de las condiciones del mercado. Estas condiciones del mercado se ven reflejadas como el consumo de un determinado bien en un determinado momento.
   Los Modelos que permiten dimensionar el Volumen del Inventario cuando se tiene una demanda independiente se llaman **Modelos de Tipo Reactivo**, y se aplican para dimensionar el volumen de productos finales a fabricar y a dimensionar el stock de productos que tendremos en inventario. Los modelos de tipo reactivos también son usados, desde una perspectiva tradicional, para dimensionar los Lotes de Producción que deben ser manufacturados bajo condiciones de estructura de costos similares a las que se definen para el caso de compras y almacenamiento. La pregunta básica que se plantea es *¿qué debo hacer cuando se llega a cierto* nivel crítico, llamado punto de re orden?

- Cuando hay **una demanda dependiente,** caso en que la demanda que experimenta un determinado producto depende de las negociaciones y acuerdos que se tomen entre el cliente y la empresa, a nivel del Sistema de Planificación de la Producción. Los Modelos que permiten cuantificar el nivel de inventarios bajo este esquema son llamados **Modelos de Tipo Proactivos** o de Cálculo de Necesidades. (MRP). Aquí, el problema básico está en definir que se va hacer en un determinado futuro, por lo tanto las preguntas básicas que se plantean son: ¿qué es la que se necesitará a futuro?; ¿qué cantidad y en qué momento?

  Este modelo lleva a definir un Plan Maestro de Producción de acuerdo a la demanda que se fija a nivel de Sistema de Planificación de la Producción.

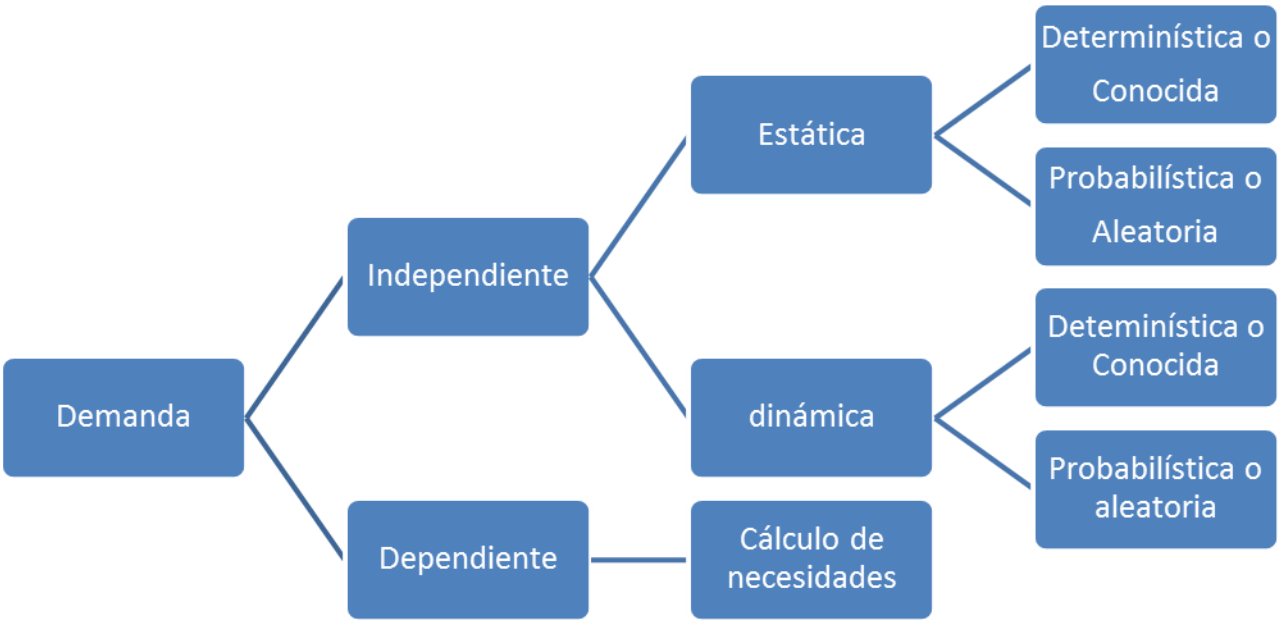
A modo de contexto, considere que desde una perspectiva histórica, podemos decir que en un principio las Empresas planificaban las existencias de materiales usando modelos de tipo Reactivo, lo que les traía las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
La facilidad de controlar los niveles de inventario.	El volumen de material almacenado es voluminoso.
Se pueden llevar, de manera más sencilla, los Registros tanto de entrada o salida de productos.	El problema (peligro) de obsolescencia de productos que se almacenan.
	El deterioro y pérdida de productos.

Posteriormente, surgieron los modelos de tipo proactivos o de Cálculo de Necesidades, los cuales se aplicaron a Sistemas de Manufactura y, específicamente, cuando existen productos de tipo Estandarizado o Semi estandarizado.

Ventajas	Desventajas
Permiten dimensionar los inventarios de acuerdo a las necesidades del sistema de producción.	Sólo se pueden implementar si en la empresa que utiliza este sistema existe una infraestructura computacional adecuada.

En general, las empresas toman las decisiones en inventarios son tomadas en función de cómo se espera que sea la demanda futura, la cual puede ser clasificada en los siguientes términos:



La figura anterior representa los distintos Modelos de Inventarios, en función del tipo de demanda:

a) Modelos de Inventarios con Demanda Determinística Estática: estos modelos se utilizan cuando la demanda es conocida y constante para todos los períodos.
b) Modelos de Inventarios con Demanda Probabilística Estática: estos modelos se utilizan cuando demanda es aleatoria y tiene una distribución de probabilidades, pero es igual para todos los períodos.
c) Modelos de Inventarios con Demanda Determinística Dinámica: estos modelos se utilizan cuando la demanda es conocida y constante, pero varía para cada período.
d) Modelo de Inventarios con Demanda Probabilística Dinámica: estos modelos se utilizan cuando la demanda es probabilística con una distribución de probabilidades, y es variable en cada período.

Desde el punto de vista de su comportamiento o variación en el tiempo (tasa de cambio), la demanda se puede clasificar en:

- Demanda Infinita Uniforme.
- Demanda Fuente Uniforme.
- Demanda Exponencial.

Modelo de Planificación y Administración de Materiales (MRP). Es un sistema normalmente asociado con un software que plantea la producción y un sistema de control de inventarios. Tiene el propósito de que se tengan los materiales requeridos, en el momento oportuno para cumplir con las demandas de los clientes. El MRP sugiere una lista de órdenes de compra. Programa las adquisiciones a proveedores en función de la producción programada. Es un sistema que intenta dar a conocer simultáneamente tres objetivos:

- Asegurar materiales y productos que estén disponibles para la producción y entrega a los clientes.
- Mantener los niveles de inventario adecuados para la operación.
- Planear las actividades de manufactura, horarios de entrega y actividades de compra.

El objetivo principal de estos sistemas es controlar el proceso de producción en empresas cuya actividad se desarrolla en un entorno de fabricación. La producción en este entorno supone un proceso complejo, con múltiples etapas intermedias, en las que tienen lugar procesos industriales que transforman los materiales empleados, se realizan montajes de componentes para obtener unidades de nivel superior que a su vez pueden ser componentes de otras, hasta la terminación del producto final, listo para ser entregado a los clientes externos. La complejidad de este proceso es variable, dependiendo del tipo de productos que se fabriquen.

Los sistemas básicos para planificar y controlar estos procesos, abordan el problema de la ordenación del flujo de materiales en la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos de producción, constando todos ellos de las mismas etapas:

- Ajustar los inventarios
- Ajustar la capacidad
- Ajustar la mano de obra
- Ajustar los costes de producción
- Ajustar los plazos de fabricación
- Ajustar las cargas de trabajo en las distintas secciones.

Un sistema MRP debe satisfacer las siguientes condiciones:

- Asegurarse de que los materiales y productos solicitados para la producción son repartidos a los clientes.
- Mantener el mínimo nivel de inventario.
- Planear actividades de:
- Fabricación.
- Entregas.
- Compras.

El procedimiento del MRP está basado en dos ideas esenciales:

- La demanda de la mayoría de los artículos no es independiente, únicamente lo es la de los productos terminados.
- Las necesidades de cada artículo y el momento en que deben ser satisfechas estas necesidades, se pueden calcular a partir de unos datos bastantes sencillos: a) las demandas independientes; b) la estructura del producto.

Así pues, el MRP consiste esencialmente en el cálculo de necesidades netas de los artículos necesarios, introduciendo un factor nuevo, no considerado en los métodos tradicionales, como es el plazo de fabricación o entrega de cada uno de los artículos, indicando la oportunidad de fabricar (o aprovisionar) los componentes respecto a su utilización en la siguiente fase del proceso. Su aplicación es útil donde existan algunas de las condiciones siguientes:

- El producto final es complejo y requiere de varios niveles de sub ensamble y ensamble.
- El producto final es costoso.
- El tiempo de procesamiento de la materia prima y componentes, sea grande.
- El ciclo de producción (lead time) del producto final sea largo.
- Se desee consolidar los requerimientos para diversos productos.
- El proceso se caracteriza por ítems con demandas dependientes fundamentalmente y la fabricación sea intermitente.

El Plan maestro de producción PMP o MPS (Master Production Schedule) funciona en base a los pedidos de los clientes y los pronósticos de demanda, nos dice qué productos finales hay que fabricar y en qué plazos deben tenerse terminados. También contiene las cantidades y fechas de la disponibilidad de los productos de la planta que están sujetos a demanda externa (productos finales y piezas de repuesto).

Su función del plan maestro es adecuar la producción en la fábrica a los dictados del programa maestro. Una vez fijado este, el cometido del resto del sistema es su cumplimiento y ejecución con el máximo de eficiencia. Para esto se basa un tiempo que se establece para el cálculo de las fechas de producción y abastecimiento. Se ha estandarizado que este tiempo sea de una semana laboral.

1.3. Gestión de Stock

El estado del inventario recoge las cantidades de cada referencia de la planta que están disponibles o en curso de fabricación. Y en este último caso la fecha de recepción de las mismas. Para calcular las necesidades de materiales se necesita evaluar las cantidades y fechas en que han de estar disponibles los componentes que intervienen, según especifican las listas de materiales.

El sistema de información referido al estado del stock debe conocer en todo momento las existencias reales y el estado de los pedidos en curso para vigilar el cumplimiento de los plazos de aprovisionamiento. En definitiva, debe de existir un perfecto conocimiento de la situación en que se encuentran los stocks, tanto de los materiales adquiridos a los proveedores externos como de los componentes en la preparación de conjuntos de nivel superior.

Desde el punto de vista del control de la producción interesa conocer los componentes que intervienen en el conjunto final, mostrando las sucesivas etapas de la fabricación. La estructura de fabricación es la lista precisa y completa de todos los materiales y componentes que se requieren para la fabricación o montaje del producto final.
Para definir esta estructura existen dos requisitos:

- Cada componente o material que interviene debe tener asignado un código que lo identifique de forma precisa.
- A cada elemento le corresponde un nivel en la estructura, asignado en sentido descendente. Así, al producto final le corresponde el nivel cero. Los componentes y materiales que intervienen en la última operación de montaje son de nivel uno.

Las listas de materiales deben organizarse considerando la satisfacción de todas las necesidades del mismo, incluyendo la de facilitar el conocimiento permanente y exacto de todos los materiales que se emplean en la fabricación, los plazos de producción, su coste y el control de las existencias.

1.4. Gestión Comercial

Esta área del negocio es la encargada de planificar, implementar, controlar y evaluar todas las estrategias que se deben aplicar para que la empresa tenga cierto nivel de éxito en el ámbito competitivo en el que se mueve. La función comercial es la que se ocupa de la venta y la relación con el cliente. A lo largo del tiempo, esta unidad de negocio adquirió gran importancia, al punto de generar estudios especializados que permiten establecer técnicas de ventas y gestión comercial genérica y específica a diversas industrias. A continuación se revisan algunas de las claves más comunes utilizadas en la gestión comercial.

1.	**Autogestión y participación:**
	La forma antigua de pensar se relacionaba con que el control viene de una relación lineal. El ganarse los corazones y las mentes viene de permitir a las personas participar en las decisiones y/o en la planificación mediante un liderazgo colaborativo.
2.	**Creación de relaciones de colaboración:**
	Resolvemos los conflictos, respetando las opiniones y las diferencias de los otros, buscando el consenso general, y negociando en base a la confianza y al respeto mutuo.
3.	**Poder personal:**
	El poder jerárquico se impone y hacemos las cosas por temor. La dirección de proyectos de venta requiere ser activo, ser socio de los demás dando lo mejor de nosotros mismos para que las cosas salgan adelante. En pocas palabras: Siendo proactivo.
4.	**Alineación con los objetivos personales:**
	Las personas tienen sus objetivos y de ellos nacen las organizaciones – en la gestión de proyectos de venta tenemos que asegurarnos de que ambas se alinean. Si esto no es así, las posibilidades de conflictos son altas, cada uno es visto como controlador de su propia agenda y la confianza mutua se reduce.
5.	**Liderazgo y trabajo en equipo:**
	Amamos a los héroes. La gestión de proyectos de venta requiere un enfoque de equipo, como un gran equipo “deportivo”, con buen liderazgo. ¿Hasta qué punto está usted dispuesto a conseguirlo?
6.	**Proactividad:**
	Anticípese a los posibles errores mediante la prevención. El viejo estilo es el de la pasividad porque no hay ninguna recompensa por evitar problemas. Las tareas de apaga fuegos y la gestión de crisis se veían como buenas porque siempre se está muy ocupado.

7. **Actitud abierta a aprender:**
Lo importante no es que no cometamos errores. sino que no los repitamos. ¿Evaluamos continuamente lo que hacemos y tratamos de hacerlo mejor la próxima vez? ¿Es usted un apasionado de su propio desarrollo y de compartir el aprendizaje?

1.4.1. Técnicas de venta de Tangibles e intangibles.

Los tangibles: son aquellos que se pueden ver, tocar, oler. Sí, claro, me refiero a productos o mercancías físicas, y el llevar el producto de manera física, tiene sus ventajas pero también tiene sus limitantes, pues nos impide como vendedor el hacer uso de todo nuestro potencial, ya que con un tangible no se desarrolla al 100% nuestra facilidad de palabra así como tampoco nuestro poder de convencimiento, además de que tendríamos que cargar con el producto, y si el posible cliente, después de conocer el producto, dice; no me gusta, en ese justo momento se termina la venta, a menos que tengamos en existencia, una gran variedad del mismo producto, cosa que sucede en grandes almacenes o tiendas departamentales, pero no, si estamos visitando al posible cliente, en su hogar o negocio, ya que no nos sería posible, tener a la mano, la cantidad de productos de los cuales, nuestro posible cliente pudiera escoger, claro tenemos la opción de acudir a buscar el que él quiere o necesita, pero cuando regresemos, deberemos nuevamente reiniciar la venta, esta sin embargo, es la manera más común de vender, y se le denomina: venta directa, y en los últimos años, este tipo de venta, se apoya también en catálogos.

Los intangibles: son aquellos productos que el cliente sabe que existen, pero que no puede ver, y estos pueden ser: servicios, seguros, membrecías, etc., y a estas se les conoce como la madre de las ventas, cabe mencionar que quien puede vender intangibles, puede también y de manera más fácil y sencilla vender tangibles, y no es frecuente lo contrario, en este tipo de ventas el vendedor tiene que hacer gala, de toda su facilidad de palabra, y de su poder de convencimiento así como del dominio de diferentes técnicas para cerrar sus ventas (tres cosas que se pueden adquirir, ya que no se nace con ellas, como algunas personas creen) ya que si recordamos, de niños hacíamos berrinches, para que nuestros padres nos compraran lo que queríamos, (con esa actitud, si nacimos, pero a algunos de nosotros nuestros padres nos lo rectificaron de un zape) cosa que no podemos hacer ahora para que nuestros posibles clientes compren nuestros productos, sin embargo, nosotros podemos venderles, dándole la

información que ellos necesitan* para crear en su mente el tipo de servicio, que les acarreara beneficios.

Los 8 Pasos del Proceso de Venta

1. Crear Interés
2. Influenciar en las Necesidades
3. Definir Objetivos de Venta
4. Identificar Influencias Compra
5. Crear Argumento de Valor
6. Confirmar Solución
7. Presentación Propuesta Final
8. Negociar / Cerrar

1.5. Servicio al Cliente y Postventa

La calidad de un producto está dada por su capacidad de satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes, depende del "valor total" que estos atribuyan al producto. Para Zuthaml (1988, Citado en Colectivo de Autores, 1999) el valor percibido por el cliente es la valoración total que el cliente realiza de la utilidad de un producto basada en la percepción de lo que se recibe y se da a cambio y este valor total comprende tres dimensiones:

- Valor de compra: El cliente se pregunta cuanto valor le reportará determinado producto.
- Valor de uso: Se relaciona con la satisfacción que produce un producto durante su uso.
- Valor final: Es la satisfacción que reporta a al cliente después del consumo total.

La composición del valor demuestra que en todo momento la empresa debe preocuparse por la satisfacción del cliente con determinado producto. Según Carothers, Sander y Kirby (Citado en Colectivo de Autores, 1998, p. 18) "las empresas que no suministren suficiente valor, por incapacidad o por propia decisión, serán eliminadas selectivamente por los clientes".

Una de las maneras de agregar valor a un producto es mediante el desarrollo de un buen servicio postventa que incluso, si es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.
Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla. Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

- Manejo de quejas.
- Adiestramiento para el uso.
- Instalación.
- Mantenimiento.
- Reparación.

El servicio postventa tiene marcada importancia para el logro de la calidad pues es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir conocer la opinión de los clientes e identificar oportunidades de mejora, así como evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria. En el sector productivo el servicio postventa puede realizarlo la misma empresa productora, sin embargo con frecuencia lo realiza otra organización que representa a la que produce. En la esfera de los servicios la actividad postventa es más específica y sí la realiza el propio proveedor de este.

El proceso de servicio postventa tiene una estrecha relación con el resto de los procesos claves que aseguran la calidad.
Como en todo proceso el servicio postventa necesita elementos de entrada que proceden de otros procesos de la organización o del entorno como son:

- Entradas del entorno: Son elementos que generalmente pertenecen al entorno de la organización y pasan a formar parte del proceso directamente o de manera indirecta.
- Necesidades y expectativas de los clientes: Para que realmente sea criterio diferenciador entre las empresas y agregue valor al producto, el servicio postventa debe diseñarse y desarrollase en función de lo que los clientes necesitan, desean y esperan. Este elemento procede del entorno en que se desempeña la organización pero también puede ser un resultado obtenido del proceso de Investigación de Mercados. Existen diferentes tipos de expectativas (Colectivo de autores, 1999):

Las expectativas como estándar de predición	Se puede atribuir a las expectativas una función predictiva realizada por el cliente, respecto a lo que supone que ocurrirá durante la prestación de un servicio o uso de un producto
Las expectativas como	Se refiere al nivel deseado de desempeño

estándar ideal	por parte de un producto o de quien presta un servicio
Las expectativas mínimas	Nivel bajo de desempeño aceptable por el consumidor
Las expectativas merecidas	Es la evaluación subjetiva que realiza el consumidor en cuanto a la inversión de tiempo, dinero v/s la satisfacción que le produce el servicio o producto adquirido.
Norrnas basadas en la experiencia	Es el desempeño que el cliente cree posible en cuanto al servicio y/o producto en función de sus experiencias previas.
Expectativas comparativas	Son las expectativas del consumidor en torno a otras marcas que copiten con el producto o servicio.

- Situación de la competencia: En el mercado actualmente se manifiesta una rivalidad entre las organizaciones para ganar clientes, por tanto, toda actividad que desarrolle una entidad debe considerar la manera de realizarla sus "enemigos" y el servicio postventa no es una excepción. Las características de las actividades posteriores a la venta que desarrolla una empresa no pueden ser peores que las del servicio que oferta su competidor.

- Entradas de otros procesos: Estos elementos constituyen resultados de procesos o actividades que desarrolla la organización.
- Planeación estratégica de calidad: Todos los procesos que desarrolle una organización deben estar orientados hacia lograr un producto de calidad por lo que de manera general la entidad se traza una estrategia para lograrla. Al cumplimiento de esta estrategia contribuyen todas las subdivisiones de la empresa que deberán trabajar sobre la base de esta. Para desarrollar el servicio postventa también hay que tener presente las aspiraciones de la organización en cuanto a calidad.
- Producto o servicio vendido: El servicio postventa tiene como característica que se realiza durante el uso o consumo del producto o posterior a este, por tanto un elemento de partida fundamental de este proceso es el producto o servicio vendido que constituye su objeto.
- Este elemento puede estar consumido totalmente (peinado realizado y que genere una reclamación en el caso de una peluquería), en uso (un equipo electrodoméstico roto en el caso de un taller) o puede ser que aún no se haya estrenado (un elevador para instalar).
- Características y alcance de los productos y servicios: Debido a que el objeto de trabajo en este proceso es un producto vendido, es

imprescindible que se conozcan sus características, posibilidades y limitaciones.

- Instrucciones sobre el producto: Igualmente para desarrollar un servicio postventa sus ejecutores deben tener instrucciones sobre el uso y operación de los productos y servicios.
- Comportamiento del proceso en períodos anteriores: El proceso de servicio postventa, y toda la organización, existe para satisfacer necesidades y expectativas de sus clientes que son cada vez mayores. Por esta razón la prestación del servicio postventa debe ser mejorada continuamente sobre la base de resultados alcanzados.
- Garantía de calidad: Ninguna obra humana está exenta de tener deficiencias y de encerrar errores. Para enmendar esta situación en lo que satisfacción del cliente y calidad se refiere, se establecen períodos y elementos de garantía de los que se responsabiliza el productor o proveedor de servicios. Estos términos son definidos como parte del proceso de diseño del producto y de su realización y tienen que tenerse en cuenta durante la prestación del servicio postventa.
- Insumos y recursos: Para desarrollar el servicio postventa se necesita un nivel de recursos materiales, humanos, financieros e informativos que la organización debe garantizar. Como resultado del proceso de servicio postventa se obtienen elementos como:
    - Salidas al entorno: Un grupo de las salidas de este proceso están dirigidas hacia el entorno representado en este caso por los clientes.
- Producto apto para el uso: Este elemento es el resultado fundamental de los servicios de instalación, mantenimiento y reparaciones cuya función es conservar y/o restaurar las características del producto que le permiten satisfacer las necesidades del cliente o crear las condiciones para el uso efectivo del bien en el caso de las instalaciones.
- Usuario adiestrado y preparado para el consumo del bien: Un objetivo del servicio postventa es garantizar el uso efectivo y racional de los productos y servicios mediante el adiestramiento al usuario de cómo hacerlo.
- Cliente con determinado grado de satisfacción: El servicio postventa, en cualquiera de sus formas se realiza para agregar valor al producto y como resultado de este emerge determinado grado de satisfacción del cliente con lo realizado.
- Solución a una queja o inconformidad: Durante la utilización o consumo de un producto pueden presentarse situaciones que provoquen una inconformidad al cliente quien se quejará ante la organización y una de las actividades postventa es analizar y procesar esa queja para dar solución a la inconformidad.
    - Salidas a otros procesos de la organización: Entre todos los procesos que se desarrollan en la organización existe un estrecho vínculo establecido por las salidas de unos hacia otros.
- Información para el control de los procesos: Mediante las diferentes actividades posteriores a las ventas se pueden registrar datos que

servirán para el control de los diferentes procesos que se desarrollan en la organización.

- Valoración de productos y proceso: A partir de información obtenida durante la prestación del servicio postventa se podrá valorar el resultado de productos y procesos anteriores a partir de un seguimiento de estos y de la opinión de los clientes
- Deficiencias del producto o servicio: Durante la prestación de servicios postventa pueden detectarse deficiencias del producto que puedan haberse producido en etapas anteriores.
- Oportunidades de mejora: La valoración de los procesos y productos y la detección de deficiencias en estos permiten identificar oportunidades de mejora para la organización.

1.5.1. Tipos de servicios postventa.

Quizás sea el proceso de servicio postventa el más variable de todos los procesos del ciclo de vida del producto pues está en función de los clientes, del producto en sí y del desarrollo de los procesos anteriores. Las distintas actividades que se desarrollan posteriores a la venta de los productos y servicios pueden clasificarse en dos grandes grupos: los servicios técnicos que se realizan a los productos y los servicios que, relacionados con los productos, se prestan a los clientes.

¿Cómo están cambiando nuestros clientes?, ¿cómo eran hace dos años?, ¿cómo son ahora?, ¿cómo serán dentro de dos años? Los clientes están cambiando. Hoy tienen más poder de decisión, derivado de mayor información disponible antes y después de la compra de un producto y/o servicio. Las empresas ya no se miden exclusivamente por sus beneficios sino por la calidad de sus relaciones con los clientes y esto pasa por una excelente gestión del conocimiento de los mismos por parte del vendedor

Ello obliga a que el servicio de post venta responda a exigencias cada vez mayores. Las empresas que no son capaces desarrollar relaciones duraderas con sus clientes perderán competitividad a medida que estos demanden cada vez más soluciones personalizadas.

Surgen así diversas actividades que se realizan con el objetivo de materializar, mantener o restablecer a productos, fundamentalmente de larga vida útil, sus características y propiedades como son:

- Instalación: La instalación comprende un conjunto de operaciones que se realizan en el local del cliente para poner el producto en condiciones de utilización e incluye además su puesta en funcionamiento. La complejidad de este proceso depende de las características del propio producto y puede realizarse por

especialistas o por el propio usuario, en este último caso el consumidor debe ser instruido y/o adiestrado para estas tareas. Cuando la instalación es realizada por especialistas estos necesitan, en primer lugar, estar formados en cuanto a las características del producto y de su instalación y pueden contar además con herramientas e instrucciones especiales de instalación.
Para que la instalación pueda realizarla el propio usuario esta debe ser sencilla y con pocas operaciones que deben estar claramente orientadas e ilustradas paso a paso en instrucciones que deben acompañar al producto o ser facilitadas por el vendedor.

- Mantenimiento: Durante su utilización algunos productos se ensucian y/o sufren desgaste lo que puede llegar a impedir que cumplan su función con la consecuente insatisfacción del cliente. Para garantizar que estas afectaciones sean controladas y no tengan mayores consecuencias se realizan actividades de mantenimiento para restablecer al producto alguna de sus características y mantener otras.
  El mantenimiento puede incluir inspecciones, ensayos, limpieza, lubricación, sustitución de partes entre otras actividades y en función del producto de que se trate podrán realizarse diferentes tipos de mantenimiento.

- Reparaciones: Las reparaciones se realizan con el objetivo de restituir al producto características que ha perdido mediante la sustitución de piezas y/o componentes o a través de simples ajustes. Durante un periodo de tiempo, denominado periodo de garantía, el proveedor reparará el producto sin costo alguno para el cliente, gratuitamente, si cumple con requisitos previamente establecidos.

1.5.2. Servicios a los clientes

Estos son los servicios que se prestan al cliente para que puedan hacer uso más efectivo de los productos aumentando así la percepción del valor de estos. En este grupo se destacan, como fundamentales, los procesos de adiestramiento para el uso y el manejo de quejas. La utilización de equipos por especialistas es cada vez más profesional, sin embargo, el uso de los consumidores está marcada por la ignorancia que impide que estos obtengan los máximos beneficios. Esta dificultad se manifiesta también en el sector de los servicios. Esta situación puede tener dos causas fundamentalmente:

- No se destina suficiente tiempo y recursos a la formación y aprendizaje para la utilización de productos.
- No se usa la información disponible o se usa en situaciones no previstas.

La empresa debe establecer un sistema de comunicación con el cliente mediante el cual conozca como el cliente utiliza sus productos y formarlo, orientarlo, adiestrarlo para que lo haga eficazmente y obtenga de él el mayor provecho. En productos complejos, que requieren de una instalación especial, por parte de especialistas o por el propio cliente, estos servicios se pueden combinar. En productos sencillos y en los servicios es más difícil enmarcar estas actividades que a veces se solapan con la venta o con la prestación del servicio básico.

Manejo de Quejas: la existencia de una queja demuestra la existencia de un "defecto" en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente. Sin embargo, las reclamaciones son una pobre medida del desempeño del sistema; algunos se quejan aunque el producto o servicio cumpla con los requisitos mientras que otros no lo hacen a pesar de existir desviaciones, pues existen factores que influyen en el comportamiento de las quejas como son:

- Clima económico: Las quejas aumentan en un mercado vendedor, y disminuyen en uno consumidor, aún para el mismo producto.
- Características de los clientes: En la manifestación de las quejas influyen las características de las personas como edad, nivel de escolaridad, temperamento, conocimiento del producto entre otras.
- Importancia del producto: Para productos y servicios muy importantes el número de quejas tiende a aumentar pues los clientes no pueden ignorar o aceptar el fallo.
- Momento en que se presenta el fallo: Cuando el fallo se produce mucho después de la compra, fundamentalmente para los productos de larga duración, este es asumido como algo normal y no origina una queja.
- Precio unitario: Cuando el cliente a pagado una suma elevada por disfrutar de un producto, por lo general, espera obtener más valor y cuando estos no cumplen sus expectativas se produce una queja al respecto. Cuando el precio disminuye el número de quejas respecto a la cantidad de defectos que se producen se hace menor, siendo prácticamente despreciable para precios sumamente bajos (menos de la unidad).

En realidad las quejas reales son mucho menores que las potenciales y la empresa debe lograr que cada vez más las quejas potenciales se conviertan en reales. Para esto es necesario tener en cuenta factores que inhiben la manifestación de las quejas entre los que se pueden mencionar:

- Carencia de importancia: Hay defectos que son considerados "menores" y resulta más fácil remediarlos que realizar una reclamación.
- Suposición: En algunos casos se toleran fallos porque se supone que no se puede hacer nada por evitarlo y que son obra del azar.

- Desagradables experiencias anteriores: La existencia de experiencias anteriores desfavorables, ya sufridas personalmente o referenciadas por amistades, pueden inhibir la realización de una queja.
- Mecanismos demasiado engorrosos: En ocasiones los procedimientos establecidos para la recepción, tramitación y solución de la queja causan, a los clientes, más molestias que el fallo como tal.

Bibliografía

Psicología de ventas; Autor Brian Tracy
Ventas; Autor Zig Ziglar
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva; Autor Stephen R. Covey
Administración y Dirección de la Producción; Autor Fernando D'Alessio Ipinza.
La Gestión en la producción; Autor Raul Vilcarromero Ruiz.
La Atención al cliente y post venta (E-book); Carlos Díaz de Santos.