



Grupo 30

Romina Lazaroff

Vanessa Ittusaca Coloma

M^a Antonia Mata Muñoz

M^a Ángeles Martínez-Orozco



1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Integra S.L se proyecta como una compañía especializada en prestar servicios de atención al cliente para empresas del sector editorial jurídico.

Los clientes naturales de *Integra S.L.* son todas aquellas editoriales jurídicas que quieran externalizar algunos de sus servicios para reducir costes y mejorar la calidad del producto, con el objetivo de concentrarse en su propia actividad empresarial, delegando aquellas tareas ordinarias o puntuales que suponen un considerable despliegue económico y de recursos humanos y que estas empresas no desean o no están en condiciones de afrontar.

Cabe destacar también que no siempre las pequeñas y medianas editoriales pueden acceder a la externalización de los servicios de atención telefónica cuando lo consideren necesario, a causa de los costes que comporta, la complejidad y la desinformación presentes en el sector, de modo que generalmente la demanda proviene de grandes empresas o grupos multinacionales.

Nuestra empresa entiende mejorar la situación en este ámbito, ofreciendo servicios de calidad a bajo coste con el objetivo de lograr que también las pymes del sector puedan beneficiarse de las ventajas que ofrece este tipo de servicios, sin necesidad de realizar una fuerte inversión.

1.2. ORIGEN DE LA IDEA

Integra S.L. surge como respuesta al hecho objetivo que indica que, en los últimos años el uso de Contact Centers se ha hecho habitual en todos los entornos y a todos los niveles del mercado empresarial, pasando de hecho a convertirse en activos estratégicos para las compañías.

Otro motivo considerable es la transición empresarial hacia la era de la información, la cual está acelerando la virtualización de las empresas que, en sus diferentes formas,

implica también la externalización de aquellas áreas que estos colectivos no consideran claves para su negocio. Paralelamente, nos encontramos con un entorno cada vez más competitivo delimitado por el desarrollo de una serie de factores como el cambio tecnológico, la globalización de la actividad, la desregulación de los mercados, la fragmentación de la demanda, etc. Ante esta situación, las empresas se ven en la necesidad de encontrar fórmulas de especialización pero no siempre pueden llevarlas a cabo, por lo que en algunas ocasiones requieren de soluciones de externalización u “outsourcing”, adecuadas a cada uno de los casos.

Concretamente, la idea de ofrecer servicios de “outsourcing “ especializados para el sector de las editoriales jurídicas surge como respuesta a una necesidad incontrastada, fruto de una atenta observación por parte de las promotoras. El análisis de este entorno nos ha llevado a entender que este sector demanda cada vez más este tipo de servicios, con una especialización bien definida y, generalmente, debe recurrir a empresas de Contact Center que abarcan muchos mercados y no les garantizan la especialización y calidad que necesitan.

1.3. OBJETIVOS

Nuestro objetivo principal es abrir un abanico tecnológico de servicios para todo tipo de empresas del sector editorial jurídico, que busquen realizar cierto tipo de actividades sin tener que contratar personal a su cargo. Este servicio permite a estos colectivos no solo externalizar completamente este conjunto de actividades sino también contratar ayuda puntual en determinados ámbitos, sólo cuando se la necesita, además de garantizar un ahorro en gastos laborales, equipamiento, espacio de oficinas y poder dedicar más tiempo útil al crecimiento y consolidación de la propia actividad empresarial.

En definitiva, garantizamos la atención de las necesidades de nuestros clientes con dedicación absoluta y personalizada, de manera que estos sientan que sus intereses son también los nuestros.

1.4. PRESENTACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

Nuestra empresa está dirigida por 4 socias jóvenes:

M^aÁngeles Martínez – Orozco

- Diplomada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Oviedo
- Ha trabajado durante 3 años en el Departamento Comercial de la editorial “El Derecho Editores S.A.” en Oviedo
- Posee experiencia en gestión comercial y marketing editorial jurídico

M^aAntonia Mata Muñoz

- Formación en FP II Administrativo y Comercial
- Ha trabajado durante 7 años en el Departamento Financiero de la editorial “Artes Gráficas del Principado S.L.” en Llanera
- Posee experiencia en gestión administrativa, contable y fiscal en el sector editorial

Romina Lazaroff Donzelli

- Formación en FP II Administrativo y Comercial
- Ha trabajado durante 5 años en el Departamento de Recursos Humanos del “Studio Lars S.L.” en Roma (Italia)
- Posee la titulación de Técnico Intermedio en Prevención de Riesgos Laborales.
- Actualmente cursa el 3º año de la Diplomatura en Relaciones Laborales de la Universidad de Oviedo

Vanessa Ittusaca Coloma

- Actualmente cursa el 3º año de la Diplomatura en Relaciones Laborales de la Universidad de Oviedo
- Ha trabajado durante 3 años en el Departamento de Operaciones de “Atento España” en Gijón.
- Posee experiencia en el sector de las telecomunicaciones y está acreditada como “Quality Agent” de Contact Center

1.5. MISIÓN

Nuestra misión es brindar servicios de alta calidad y valor añadido en atención al cliente, a precios adecuados, colaborando con el desarrollo de las actividades de nuestros clientes a nivel nacional.

1.6. VISIÓN

Desarrollar y liderar el mercado de servicios de Contact Center para empresas del sector editorial, promoviendo altos estándares de calidad y rentabilidad, en beneficio de nuestros clientes.

2. PLAN DE MARKETING

2.1. RESUMEN EJECUTIVO

El entorno en el que se sitúan las empresas de Contact Center cambia constantemente y ello nos obliga a considerar que es fundamental ser capaces de anticiparnos a los avances tecnológicos, mejorar la relación con el cliente y ofrecer un servicio altamente competitivo en el aspecto calidad-precio.

Con el objetivo de llevar a la práctica cuanto expuesto anteriormente hemos realizado algunos estudios previos con la intención de garantizar que nuestro servicio tenga un exitoso acogimiento en el mercado.

Hemos estudiado el mercado del sector del Contact Center, donde hemos identificado y analizado las principales características del mismo.

A la hora de analizar el negocio, hemos definido las características específicas de nuestra empresa, necesarias al fin de cubrir las necesidades de los clientes, y hemos estudiado las características de los mismos, de manera general. Al mismo tiempo, hemos detectado nuestros puntos fuertes y débiles.

Con la finalidad de estudiar la competencia presente en el sector, hemos analizado a las principales empresas que ofrecen este tipo de servicios (aunque de manera agregada) con el objetivo de buscar un factor que nos permita diferenciarnos.

Hemos analizado los canales de distribución de la publicidad más adecuada para obtener un buen resultado en la captación de nuestros clientes.

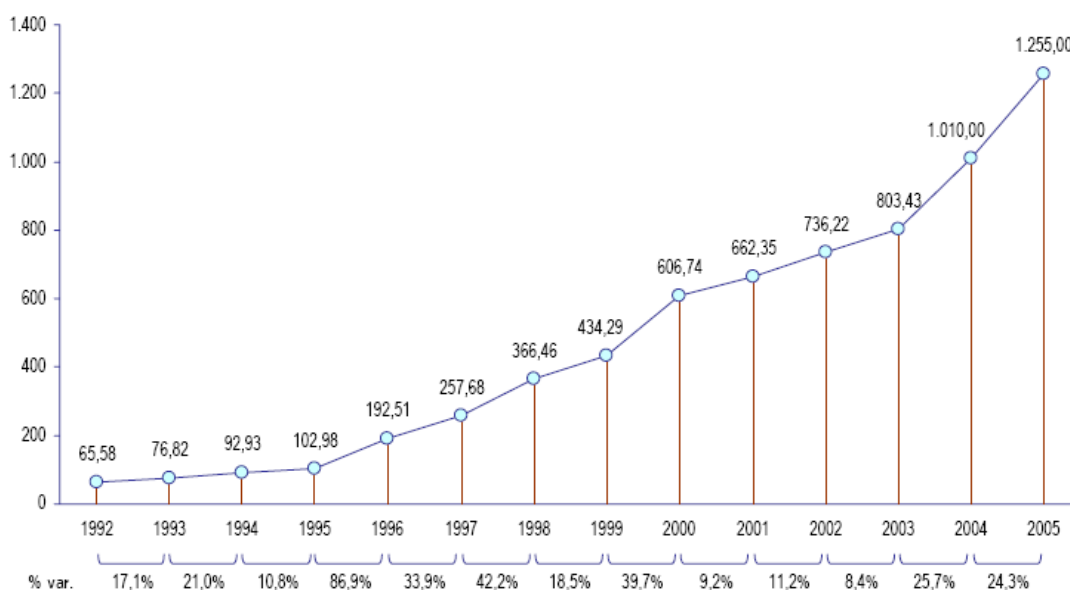
2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.2.1 Mercado actual

El mercado español de Contact Center está en pleno auge y con buenas expectativas de crecimiento ya que, según el último estudio realizado por AEMT en febrero 2007, las cifras económicas desprenden unos resultados realmente positivos.

La facturación del conjunto de empresas que realizan esta actividad fue en 2005 de 1.255,00 millones de euros, lo que supone un 24,3% más que en el ejercicio anterior. Esta información desprende que el número de centros y servicios esta aumentando a un ritmo del 20 por ciento anual y se estima que, a lo largo del 2007, se superen los 1.900 servicios de atención telefónica, con un volumen de empleo de 150.000 personas.

Evolución de la facturación total de las empresas asociadas a la AEMT (mill. euros)



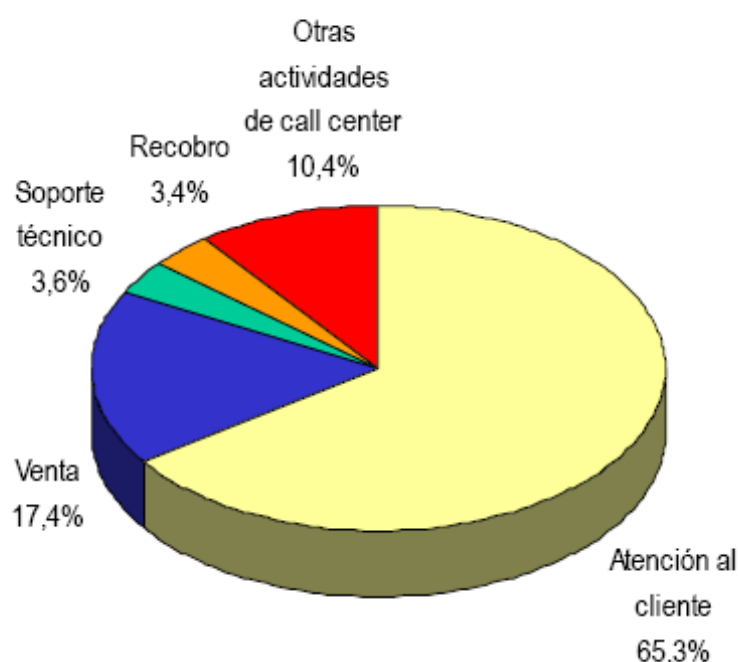
Este crecimiento se debe a que el sector del Contact Center “es un sector que, en cierta forma, es ajeno a los ciclos de economía: crece tanto en épocas de bonanza como durante las crisis”, según explica María del Pino, Directora de Unísono.

El estudio de mercado elaborado por AMT – FECEMD revela que se ha producido una evolución de los clientes potenciales de este sector. Por un lado, los principales clientes

han incrementado su demanda (telecomunicaciones, por ejemplo, pasó de un 39% en 2001 a un 46% en 2002) y por otro lado, cada vez son más y más variados los sectores que solicitan este tipo de servicios.

En el mismo estudio, podemos observar que las actividades de contact center representan el 97% de la facturación total del sector, de las cuales la atención al cliente constituye el 65,3% respecto al total de servicios ofrecidos.

Distribución de la facturación derivada de la actividad de call center por tipo de servicio, 2005



La competencia en nuestro sector se puede definir teniendo en cuenta que en España existen aproximadamente 50-60 empresas que realizan actividades de contact center y que todas ellas deben el crecimiento en su volumen de ventas al alto dinamismo mostrado por algunos sectores de la clientela y el favorable comportamiento de los servicios de emisión de llamadas (con tendencia a ganar cuota de mercado) además de la incorporación de otros servicios de mayor valor añadido.

A continuación se exponen en resumen las principales magnitudes del sector:

Datos de síntesis	
Número de empresas	50
Número de empleados	52.000

Empleados/empresa	1.040
Recepción llamadas (millones de euros)	635
Emisión llamadas (millones de euros)	491
Otros servicios (millones de euros)	160
Cuota de mercado conjunta de las cinco primeras empresas (%)	46,8
Cuota de mercado conjunta de las diez primeras empresas (%)	70,7

(Fuente: Estudios de Mercado sector telemarketing de DBK, 2006)

Analizando cuanto expuesto, observamos que, si bien la emisión de llamadas generó unos ingresos de 491 millones de euros, un 21% más que el ejercicio anterior, la recepción de llamadas continuó siendo el área de actividad principal, registrando un crecimiento del 14,2 y dando lugar a una cifra de 635 millones de euros.

Los competidores directos y relevantes en nuestro mercado empresarial son:

AGM Contacta	Grupo MST	Sertel
Atento	Grupo Telecyl	Sitel Ibérica
Atlas	Iberoasistencia	STD Multiopción
Avanza	Iberphone	Stream
Bouncopy	Outservicio	Sykes
CATSA	POSA	Telemarketing Golden Line
Extel CRM	Promfon	TeleTech
Grupo Eulen	Qualytel Teleservices	Transcom Worldwide Spain
Grupo GSS	Rainbow Comunicaciones	Unísono
Grupo Conecta	Resulta	Unitono

Hay que considerar que las empresas existentes en el sector, a pesar de haber visto aumentar su nivel de demanda, han registrado también un descenso de su propia imagen hasta llegar a niveles alarmantes. Buena parte de la culpa de esta problemática reside en el hecho que el sector registra fuertes reestructuraciones, incluidos despidos y movilidad, lo que conlleva una gran rotación laboral y consecuentemente, una disminución de la calidad del servicio ofrecido.

Asimismo debemos considerar que el hecho que muchas empresas de Contact Center hayan decidido deslocalizar sus plataformas en el extranjero (offshoring) no solo ha perjudicado notablemente la calidad de sus servicios sino que también ha contribuido a

poner en tela de juicio la cuestión de confidencialidad de los datos del cliente, al ser exportados a compañías extranjeras.

Con el fin de darnos una idea de la situación del sector, un estudio realizado por la firma Genesys Telecommunications, advierte que “un 61% de los consumidores españoles afirma haberse sentido defraudado por la atención telefónica recibida por parte de alguna empresa, con lo que ha llegado incluso a romper su relación con ella”.

2.2.2. Mercado potencial

Inicialmente nuestros servicios están destinados al sector de las editoriales jurídicas, con la posibilidad de que, una vez afianzados, estos puedan resultar competitivos y requeridos por las grandes empresas de otros sectores.

Nuestros potenciales clientes, a la hora de contratar los servicios de Contact Center buscarán satisfacer algunas pautas o condiciones, determinantes para el progreso y la evolución de la propia organización o actividad.

En lo específico:

- Mejorar su imagen
- Aumentar su capacidad de relación con el mercado
- Fidelizar a sus clientes
- No invertir en infraestructura
- Buscar nuevas oportunidades de negocio
- Ahorrar tiempo
- Reducir costes

2.2.3. Tendencias del futuro

La diferenciación es uno de los elementos más importantes en el sector y los Contact Center más inteligentes deben apostar por ser más flexibles, con modelos de aproximación más transparentes y especializados.

La tendencia del mercado impone cada vez más que las empresas de Contact Center dispongan de:

- **Calidad:** la máxima calidad en la atención al cliente, con agentes específicamente formados en el producto o servicio asignado, para contestar con calidad el teléfono.
- **Flexibilidad:** que permitan adaptar al máximo a los requerimientos específicos de nuestros clientes, oferta y capacidades.
- **Precios:** la capacidad de entrar en contacto con las nuevas tecnologías permitirá abaratar costes y ofrecer a los clientes un amplio y atractivo abanico de políticas de precio.

Otra tendencia del sector en el futuro, es la incorporación en el mercado de las Pymes, que solicitarán cada vez más este tipo de servicios. Esta tendencia puede suponer la apertura de un nicho de mercado para las plataformas de Contact Center pequeñas que enfoquen su negocio hacia estas empresas.

Por otro lado, la tendencia actual hacia la deslocalización está rodeada de una cierta polémica debido a la falta de calidad en la gestión, y que generalmente viene provocada por la falta de formación, la falta de sintonía cultural de los agentes con los usuarios a los que atienden en otros países, así como la dificultad de comunicación y gestión por la lejanía con los proveedores de este tipo de servicio en otro idioma.

Estos motivos han provocado un freno importante en la deslocalización de servicios de Contact Center. Este fenómeno está provocando, por ejemplo, que varias empresas americanas que deslocalizaron sus servicios en India hace un par de años, hayan decidido volver a localizarlos en su país y apuesten más por el “homeshoring” (servicio desde territorio nacional).

Considerando que es estratégico proveer de un servicio local a nuestros clientes ya que la proximidad entraña cercanía en el trato, capacidad de reaccionar rápidamente gracias a la flexibilidad y mayor calidad en la atención, estimamos que los recursos deben alinearse, para poder ofrecer este servicio de manera diferencial respetando esos estándares de calidad y proximidad que necesitan los clientes.

2.2.4. Distribución geográfica

A pesar de la actual tendencia al “offshoring” como medida para disminuir costes, *Integra S.L.* apuesta por ubicar su pequeña plataforma dentro del territorio Español, en una zona beneficiosa como es la provincia de Asturias y como zona alternativa a las grandes capitales. El Principado de Asturias ha puesto en marcha, desde hace ya algunos años, un proyecto muy ambicioso para atraer la inversión empresarial a su territorio, sobre todo empresas de base tecnológica. A su vez, su tejido tecnológico está creciendo y se están implantando cada vez más Centros de I+D+I, sin restar importancia al hecho que las empresas que se ubiquen en esta zona también contarán con subvenciones a fondo perdido de hasta el 40% de la inversión.

Por otro lado, nuestra empresa estaría apoyando indirectamente a uno de los programas más importantes para conseguir la convergencia con Europa en materia tecnológica, que es el **Plan Avanza 2006-2010**, el cuál prevé actuaciones para fomentar la innovación en las empresas.

2.2.5. Situación general en España

Actividades económicas en España

En cuánto respecta a la situación económica general de España, observamos que el tejido empresarial español está caracterizado por la pequeña dimensión de las empresas y por el elevado peso del sector servicios, casi el 80% de las empresas españolas pertenecen al sector servicios frente a un 13,7% de las empresas de la construcción y un 8,1% de la industria

Las empresas de menor dimensión continúan siendo mayoritarias en España.

Algo más del 50% de las empresas existentes en 2005 no tienen asalariados. Además, son las empresas que experimentan mayores tasas de crecimiento, observándose un cambio respecto al año anterior. En el pasado año, las empresas de menor dimensión eran las que mostraban un ritmo de crecimiento menor, siendo las empresas pertenecientes al tramo de 1 a 5 asalariados las más dinámicas, con tasas de crecimiento superiores al 7%.

Estas tasas podrían estar indicando un aumento en la dimensión de nuestras empresas, pasando las empresas sin asalariados al siguiente tramo de 1 a 5 empleados. En 2005, no se ha producido este fenómeno y son los empresarios individuales los que experimentan los mayores incrementos (véase tabla nº1)

Tabla nº 1: Número de empresas por tramo de asalariados

	2003	2004	2005	Tasa de crecimiento 03/04	Tasa de crecimiento 04/05
Sin asalariados	1.459.936	1.500.394	1.572.256	2,77%	4,79%
1 a 5 asalariados	1.046.162	1.121.697	1.160.222	7,22%	3,43%
Mas de 6 asalariados	307.022	320.251	327.932	4,31%	2,40%
TOTAL	2.813.120	2.942.342	3.060.410	4,59%	4,01%

Fuente: Camaras de Comercio a partir de datos del DIRCE

2.2.6. Tecnología

España es uno de los países de la Unión Europea que menos apuesta por la innovación tecnológica en sus productos y servicios o por cambiar la estructura empresarial para adaptarse a los cambios tecnológicos, según la oficina estadística comunitaria Eurostat.

El estudio recoge datos sobre el periodo que va de 2004 a 2006 y refleja que la situación de las empresas españolas lejos de mejorar ha retrocedido unas décimas respecto a la última medición que fue hecha entre 2002 a 2004.

La innovación tecnológica que analiza el estudio abarca conceptos tan amplios como la aplicación empresarial de nuevos descubrimientos, las patentes, las relaciones empresariales en el campo de la tecnología o la adaptación de la estructura empresarial a estos cambios. De los siete indicadores que el estudio ha utilizado para medir la innovación, España sólo destaca en la venta de productos novedosos (que representan en torno al 10% de la facturación total), aunque es superada por Alemania. Sin embargo, España suspende en la compra de bienes de equipo - sólo supera a Bulgaria- o programas informáticos. Para hacernos una idea mientras que en España se gasta en torno al 1% en países como Alemania, Suecia y Grecia se destina más del 3%.

No es mejor su situación en otros indicadores como el número de pequeñas y medianas empresas que han cambiado su organización empresarial para adaptarse a las nuevas tecnologías, que han intercambiado información con otras empresas o han integrado algunos de sus departamentos para potenciar la innovación.

En este aspecto España se encuentra en la novena posición, con un 30% de las empresas que han realizado los cambios necesarios, muy alejada de los líderes como Luxemburgo, Dinamarca o Alemania, países en los que más de la mitad de las pymes han cambiado su estructura empresarial para adaptarse a los cambios tecnológicos.

España también está en las últimas posiciones en la colaboración entre las pymes y las instituciones oficiales o fundaciones de investigación para impulsar el desarrollo científico y tecnológico. En concreto se sitúa en el puesto número diecisiete, cerca de países como Italia, Lituania o Polonia, ya que menos del 40% de las PYMES españolas colaboran con alguna institución que fomente la innovación, muy lejos de Irlanda, con un porcentaje que supera el 70%.

En cuanto al índice de uso de Internet, una encuesta sobre el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y el comercio electrónico en las empresas, nos

revela que el 94,3% de las empresas españolas de 10 ó más asalariados disponen de conexión a Internet. De hecho, el uso de ordenadores está extendido en la práctica totalidad de las empresas de 10 ó más trabajadores (el 98,1%). Por su parte, el 70,9% tiene instalada una Red de Área Local (LAN), y el 13,5% dispone de extranet.

En lo que se refiere a las comunicaciones electrónicas, un 92,4% de empresas dispone de correo electrónico y en un 92,9% está implantada la telefonía móvil.

El 51,9% de las empresas dispone de sitio/página web. En el colectivo formado por las de 250 ó más asalariados, un 87% declara disponer de página web, lo que supone un incremento de más de cuatro puntos respecto al periodo precedente.

Distribución porcentual del uso de productos TIC por tamaño de la empresa

	Total	10 a 49	50 a 249	250 ó más
Ordenadores	98,1	97,8	99,7	99,9
Red de Área Local	70,9	67,9	87,7	97,1
Red de Área Local sin hilos	19,3	16,8	31,1	56,5
Conexión a Internet	94,3	93,5	99,0	99,7
Conexión a Intranet	26,6	22,4	46,8	79,9
Conexión a Extranet	13,5	10,6	26,7	55,7
Telefonía móvil	92,9	92,3	96,4	98,8
Correo electrónico (e-mail)	92,4	91,3	98,6	99,5
Conexión a Internet y sitio/página web	51,9	48,6	67,9	87,0

El 95,2 de las empresas españolas con conexión a Internet, acceden mediante alguna solución de banda ancha. Entre estas empresas la tecnología más utilizada es la conexión mediante soluciones XDSL, datos que podemos observar en el siguiente gráfico.

Empresas con conexión a internet por tipo de conexión, en porcentaje

Tipo de conexión:	Total	10 a 49	50 a 249	250 ó más
Módem	16,9	17,3	13,9	17,9
RDSI	19,3	18,7	21,5	26,6
Banda Ancha:	95,2	94,6	98,5	99,6
- XDSL (ADSL, SDSL,...)	92,4	92,4	93,0	88,6
- Otras conexiones fijas (Cable, LMDS,...)	7,6	5,2	17,0	49,2
Telefonía móvil (GSM, GPRS, UMTS,...)	24,7	21,7	37,9	64,2

Un 38% de las empresas indica que la velocidad máxima de bajada para la mejor de sus conexiones a internet es superior a 2 Mb/seg, lo que supone un incremento superior al 25% respecto al periodo anterior.

Por lo que respecta a las empresas de menos de 10 asalariados, aunque aún se observan notables diferencias con las empresas medianas y grandes, los resultados referidos revelan una sostenida tendencia al alza, tanto en las infraestructuras como en el uso de las TIC.

2.2.7 Tasa de paro

El desempleo crece en el primer trimestre de 2008 en 318.100 personas y el número total de parados en España queda en 2.174.200, con un incremento del 17,1% respecto al mismo trimestre del 2007.

El paro aumenta más entre las mujeres que entre los hombres. La tasa de paro de los hombres es del 7,9%, lo que supone 16 centésimas más que en el segundo trimestre del año. La de las mujeres es del 12%, seis centésimas más elevada que la del trimestre anterior.

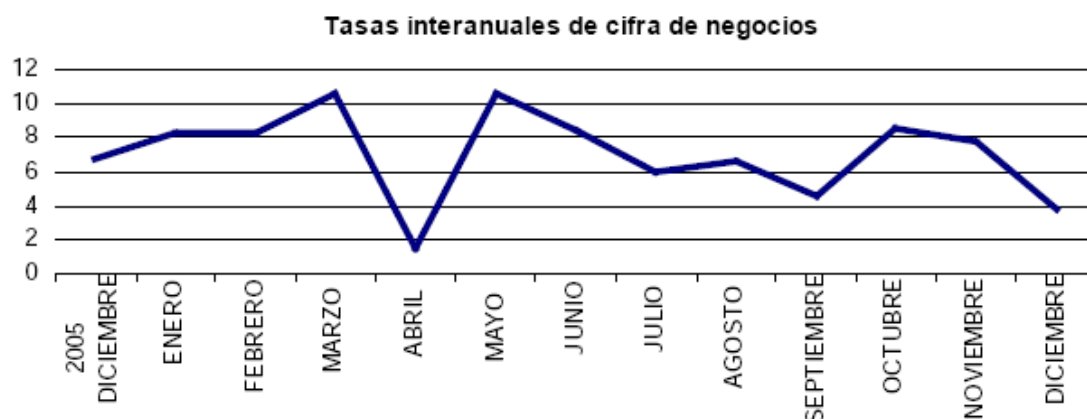
El desempleo crece en 235.000 personas entre los españoles y en 75.100 entre los extranjeros. La tasa de paro de los españoles es del 9,6% (10 centésimas mayor que la del trimestre anterior) y la de los extranjeros del 11,78% (19 centésimas menos).

En cuanto a la edad, las personas de 16 a 19 (32,9%) y las de 20 a 24 años (18%) son las que concentran los incrementos más apreciables de número de parados en este trimestre.

Por sectores, el paro sube en servicios (24.200 más), agricultura (17.100), industria (13.300) y construcción (13.100). En este sentido, y comparándolo con los datos relativos al aumento de la ocupación en el sector servicios que detallaremos más adelante, podemos deducir que este sector sufre periódicamente unos índices de rotación de personal muy elevado.

2.2.8. Situación en el sector servicios

Como vemos en los gráficos, la cifra de negocios en el sector servicios ha crecido un 6,1% en agosto respecto al mismo mes del año anterior.



A continuación podemos observar que, dentro del sector servicios, las actividades empresariales diversas, en las que podemos encuadrar los servicios de Contact Center, han registrado un incremento del 5,7 en 2007.

1.1. Índices mensuales de cifra de negocios por sectores

Índice	% de variación sobre igual periodo del año anterior	
	Del mes	De todo el año
Diciembre		

5. SERVICIOS A EMPRESAS	139,0	8,8	8,4
Asesoría jurídica y económica	143,2	14,9	9,4
Servicios técnicos	156,7	9,2	11,0
Publicidad	145,2	5,1	3,4
Selección y colocación de personal	114,6	9,0	14,0
Servicios de investigación y seguridad	122,8	8,8	11,0
Actividades industriales de limpieza	116,1	9,8	9,8
Actividades empresariales diversas	125,2	4,1	5,7

Por su parte, el empleo en este sector registró en el año 2007 un crecimiento del 2,5% respecto al año anterior. Todos los sectores contribuyen a este crecimiento pero las actividades de servicios prestados a las empresas y las tecnologías de la información y la comunicación son los que más aportan a la creación de empleo, con aumentos del 4,2% y del 2,1%, respectivamente (véase gráfico siguiente)

1.2. Índices mensuales de personal ocupado por sectores

	Índice	% de variación sobre igual periodo del año anterior	
		Del mes	De todo el año
5. SERVICIOS A EMPRESAS	106,6	4,2	4,2
Asesoría jurídica y económica	105,3	3,9	4,2
Servicios técnicos	106,7	5,7	4,7
Publicidad	109,5	2,4	-0,4
Selección y colocación de personal	112,5	8,7	7,7
Servicios de investigación y seguridad	108,5	5,8	6,3
Actividades industriales de limpieza	104,8	3,2	3,9
Actividades empresariales diversas	104,1	1,7	2,1

Segmentación de mercado

Variable Geográfica: toda España.

Variable Demográfica:

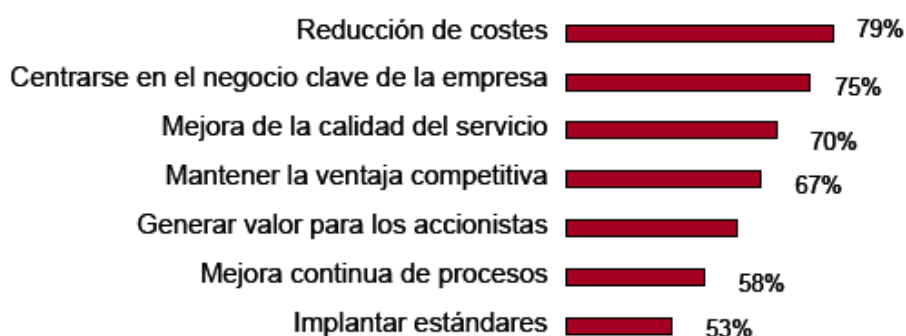
Segmento de mercado: inicialmente pequeñas y medianas empresas del sector editorial jurídico, aunque dada la variedad de definiciones empleadas para diferenciarlas, sobre

todo en términos de número de trabajadores, consideraremos un máximo de 250 trabajadores. No se discriminará a las empresas por cantidad de facturación o dimensiones de la plantilla, dada la flexibilidad del servicio que ofrecemos.

Acerca de nuestro cliente

Qué se compra y por qué

A la hora de analizar las características del servicio a ofrecer debemos pensar las razones principales que conducen a nuestros potenciales clientes a requerir nuestros servicios. Por ello, una encuesta global llevada a cabo por la Empresa Gartner Group, especialista en asesoramiento a empresas de servicios, nos permite conocer mejor a nuestros futuros usuarios y delinear, ante todo, porqué solicitan los servicios de Contact Center (véase gráfico)



Fuente: Gartner Group

Con estos datos podemos definir que servicios serán requeridos por nuestros clientes, siempre comprendido dentro del sector de actividades encuadradas en el convenio de Contact Center. Las mismas podrían resumirse en el siguiente modo:

- ✓ Servicios de atención al cliente: dirigidos a gestionar información, pedidos, reclamaciones, incidencias sobre sus productos adquiridos por terceros
- ✓ Servicios de valor añadido tales como la venta indirecta o la suscripción de nuevos productos, aprovechando la llamada entrante.

Quien compra y quién consume

Hemos previsto que nuestros principales clientes serán editoriales jurídicas de mediana dimensión en cuanto, visto su volumen de facturación, son las que presentan más necesidad de delegar a un servicio externo todo el mecanismo de gestión de su cartera de clientes.

Esto se verifica porque, generalmente, este tipo de empresas se relaciona con organizaciones de un cierto “estatus” cuales bufetes de abogados, asociaciones profesionales jurídicas, centros de estudios y librerías especializadas. Por ello, requieren que el servicio de atención a sus clientes respete unos altos estándares de calidad y profesionalidad.

No obstante, no descartamos la posibilidad de tener una acogida satisfactoria por parte de editoriales de menor dimensión.

Cuándo se compra

Nuestros servicios podrán ser solicitados de forma fija y continuada, en el caso de la gestión exclusiva de los servicios de atención al cliente, o en circunstancias puntuales, en los casos de servicios relacionados con lanzamientos de nuevo productos editoriales. Asimismo estaremos receptivos a la posibilidad de ofrecer servicios a empresas editoriales de otra índole, publicaciones y/o revistas.

Dónde se compra

De forma directa a través de nuestro Departamento Comercial, a través de Internet, sin restar importancia a eventos particulares con mucha importancia publicitaria (Ferias, Congresos, etc)

Cuánto se compra

Nuestra flexibilidad nos permite ofrecer un amplio abanico de posibilidades para poder satisfacer las necesidades puntuales o constantes de cada cliente, en la medida y cantidad que éstos nos requieran

Canales de distribución:

La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución y se pueden dar de diferentes formas, que el servicio se aplique al demandante en el momento de producirse, que el demandante reciba el servicio hasta que él desee utilizarlo o que el demandante solicite el servicio y éste se produzca después, independientemente del mismo, aunque éste siempre tenga cierto control sobre el servicio.

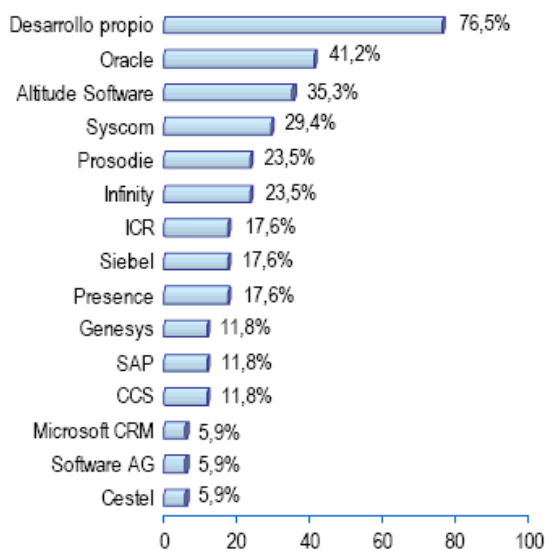
En *Integra S.L.* los canales de distribución varían en función del tipo de servicio que solicite el cliente. Lo necesario para llevar a cabo con eficiencia lo que éste demanda, es la conexión a Internet, teléfono fijo y móvil, tanto por parte de la empresa como por parte del cliente.

Tecnología del sector

Consideramos importante en este apartado mencionar algunos puntos claves sobre la tecnología del sector de los Contact Center.

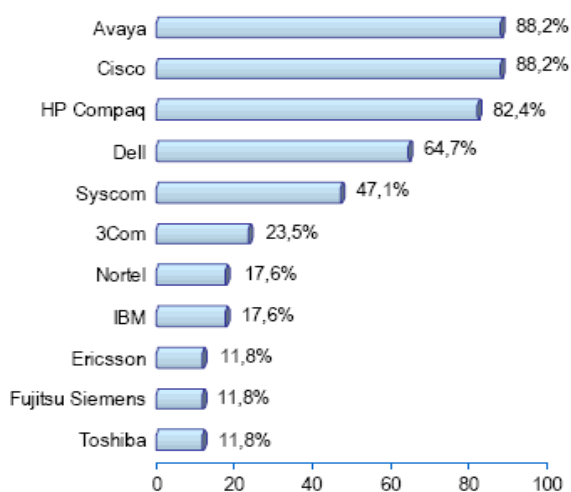
En un Contact Center, las actividades que se realizan suelen ser repetitivas, por ello hace falta tener programas especializados que permitan realizarlas con máxima eficacia. Una tendencia clara en las empresas es elaborar su propio software, como lo indica el análisis realizado por ACCE (véase gráfico a continuación).

Principales proveedores de software CRM y de gestión



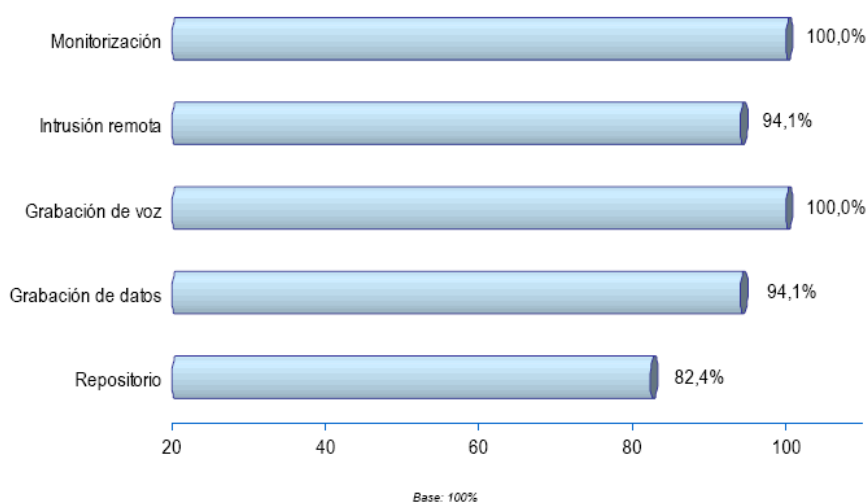
Los Contact Center suelen adquirir un hardware a través de distintos proveedores porque cada uno de ellos esta especializado en el producto que vende. Así, la tecnología IP de Avaya posibilita allanar y consolidar la infraestructura del Contact Center, eliminando las elevadas facturas de teléfono y abriendo la posibilidad de compartir aplicaciones entre todas las delegaciones desde un único servidor centralizado, mientras que CISCO y 3COM ofrecen infraestructura de red, routers, etc.y HP Compaq o DELL ofrecen ordenadores, impresoras y otras máquinas de oficina (gráfico a continuación).

**Principales proveedores de hardware,
sistemas de comunicaciones y
terminales telefónicos**



Todos los Contact Center usan diferentes procedimientos ya sea para gestionar la calidad del servicio o para disponer de soluciones técnicas. En el siguiente cuadro se observa que la monitorización y la grabación de voz son herramientas imprescindibles dentro de las empresas, siguiéndoles la de intrusión remota y grabación de datos.

Funcionalidades permitidas por los sistemas de las empresas (% de empresas)



2.2.9. Análisis de la competencia

Al fin de definir las características de los principales competidores en el sector hemos detallado los datos de mayor interés que pueden darnos una idea de los servicios que ofrecen, sus políticas internas y su posicionamiento en el mercado.

GRUPO KONECTA

Se configura como empresa líder y posee una gran cuota de mercado (aprox 30 %); su facturación fue de 212.000.000 de euros en 2006, a pesar que en 2007 solo incrementó sus entradas en un 5%.

Posee una importante cartera de clientes, entre los que se encuentran las principales compañías del país, en diversos sectores como el financiero, seguros, servicios, sanidad, telecomunicaciones y Administración pública.

Su oferta principal consiste en:

Recepción (In-Bound)

- Banca telefónica
- Información General
- Soporte Técnico y Comercial
- Altas, contrataciones
- Atención a promociones
- Atención desvío llamadas fuera horario
- Atención desbordamiento llamadas
- Help desk
- Reclamaciones, incidencias
- Reservas
- Retención clientes
- Venta de entradas

Emisión (Out-Bound)

- Televenta
- Recobro de impagados
- Acciones promocionales
- Actualización bases de datos
- Captación suscripciones
- Concertación visitas: gestión de agendas
- Convocatorias actos
- Encuestas satisfacción
- Fidelización Venta productos y servicios
- Reactivación clientes
- Seguimiento mailing

Puntos estratégicos de sus servicios

- Poseer equipos expertos en la gestión.
- Utilizar las herramientas más eficaces del mercado.
- Potenciar el conocimiento del cliente.
- Incrementar las ventas de sus clientes

Trabaja con grandes empresas y entidades

TELEPERFORMANCE

Esta empresa está posicionada en segundo lugar entre las primeras del sector, con unos resultados por encima de los 72.000.000 de euros y una crecimiento del 17,18%.

Teleperformance ofrece tres líneas de servicio:

Gestión de las Relaciones con los Clientes

- Captación de Clientes
- Atención al Cliente
- Incremento del Valor del Cliente
- Gestión de Impagados
- Asistencia Técnica
- Investigación de Mercados

Soluciones de Transformación de Negocio

Transferencia total o parcial de sus operaciones internas incluyendo infraestructura y capital humano a través de un contrato de varios años con garantía de mayor reducción de costes.

- Buy-Out
- Gestión y Soporte en el Contact Center

Estrategias de Negocio

- "Best Shore"
- Automatización
- Gestión de Centros

En la gestión de sus servicios cuentan con herramientas tecnológicas como el "Enhanced Screen Pop" que permite reducir el tiempo que el agente pasa en cada llamada, generar ahorros significativos y mejorar la experiencia del usuario.

UNÍSONO

Unísono es una empresa especializada en soluciones de "outsourcing" de procesos de negocio y ofrece a las empresas soluciones diseñadas para maximizar la eficiencia y calidad en procesos de gestión de clientes como atención al cliente, telemarketing, provisión de servicios y gestión de procesos administrativos.

Se posiciona en tercer lugar en el ranking de las principales magnitudes del sector, con una facturación de más de 55.000.000 de euros en 2006, con un crecimiento del 8% en 2007.

Su éxito está fundamentado en una amplia experiencia, capacidad de alinearse con sus objetivos de negocio y el afán de alcanzar la excelencia operativa. Esta empresa diseña, implanta y gestiona soluciones solo para empresas líderes en sectores muy exigentes como telecomunicaciones, banca y “utilities” con el objetivo de ayudarles a alcanzar la máxima eficiencia y calidad y ofrecer beneficios tangibles como incremento de ventas, ahorro, etc.

Para conseguirlo disponen de los últimos progresos tecnológicos, cuáles:

- Aplicaciones CRM
- Plataforma multicanal
- CTI
- Grabación digital
- Sistemas IVR

Su principal oferta consiste en:

- Servicios de atención al cliente
- Resolución de incidencias
- Información general
- Gestión de Programas de fidelización
- Gestión Comercial
- Centro atención a usuarios
- Banca telefónica
- Campañas promocionales
- Gestión de agendas comerciales
- Venta telefónica: Captación, up-selling, cross-selling
- Encuestas telefónicas
- Fidelización de clientes
- Gestión de equipos de venta presencial

CATSA

Esta compañía factura alrededor de los 50.000.000 de euros y se posiciona en cuarto lugar entre las principales empresas del sector. A pesar de ello, en 2007 registró un crecimiento negativo del 4%.

Su oferta consiste principalmente en:

- Televenta
- Información
- Campañas de fidelización
- Seguimiento telefónico
- Concertación de entrevistas

- Encuestas
- Altas de clientes y gestión de contratos
- Recepción y gestión de pedidos
- Domiciliaciones y gestión de cobros
- Gestión de incidencias y bajas de clientes
- Asistencia e información a clientes
- Almacenaje y control de stocks
- Fullfilment integral y tratamiento de información interna

GRUPO GSS

Se posiciona en quinto lugar entre las mejores empresas del sector, con una facturación de aproximadamente 44.000.000 de euros en 2007 y una previsión de facturación de 58.000.000 de euros para el 2007.

En su cartera de clientes están presentes 90 de las mejores 150 empresas de ámbito nacional.

Su oferta se articula en los siguientes servicios:

Atención al cliente

- Atención empresas, particulares, distribuidores
- Gestión incidencias y reclamaciones
- Alta servicios

Televenta

- Venta productos y servicios
- Concertación visitas y seminarios
- Venta cruzada
- Seguimiento mailing

Servicio Técnico (Help Desk)

- Servicio postventa
- Atención quejas y reclamaciones
- Asistencia técnica on-line

Retención y fidelización

- Gestión programas de fidelización/activación clientes

Además gestionan el Servicio de Emergencias Públicas (teléfonos 061, 112) a través de GSS Emergencias.

ATENTO

Atento Teleservicios España es una compañía que desarrolla las operaciones del Grupo Atento en nuestro país, es líder en la prestación de servicios multicanal de atención a clientes.

Cuenta con plataformas propias en ocho Comunidades Autónomas y destaca por su especialización en diversos servicios tales como: atención e información, televenta, gestión de cobros, cita previa o toma de pedidos, entre otros. La compañía, con una plantilla superior a 13.000 empleados, tiene una cuota de mercado del 25%.

Al término de 2006, Grupo Atento disponía de una red internacional de contact centers o plataformas multicanal (teléfono, fax, internet...) con más de 46.000 posiciones de atención a clientes y una plantilla total de 106.514 personas, prestando servicio a más de 400 compañías de muy diversos sectores.

Asimismo, Grupo Atento se ha posicionado para estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías en la gestión de llamadas a través de sistemas de reconocimiento automatizado de voz (IVR), para poder ofrecer a sus clientes una mayor eficiencia.

Esta empresa cuenta, entre sus principales clientes, con entidades de reconocida importancia en la economía española cuáles Iberia, Sanitas, Cerveza Damm, Generalitat Valenciana, Ayuntamiento de Barcelona, Ayuntamiento de Sevilla, BBVA, Siemens, Gas Natural y Telefónica.

2.2.10. Stakeholders

Los agentes que interactúan con la empresa o están influidos por ella son los clientes de manera directa, los consultores de la empresa cliente, que influyen sobre éste en la decisión que tome, los sindicatos a través de su poder representativo de los trabajadores, y por supuesto la administración publica a través de la legislación.

2.3. ANALISIS DE NEGOCIO

2.3.1 Matriz DAFO

Debilidades ✓ Empresa nueva y con poca experiencia ✓ Poco conocida por los clientes	Amenazas ✓ Mercado muy explotado ✓ Grupo de grandes empresas que acaparan la mayor parte de la clientela ✓ Numerosas pequeñas y medianas empresas con poca cuota de mercado ✓ Política de precios más competitivas ✓ Reputación consolidada de algunas grandes empresas
Fortalezas ✓ Mejor calidad del servicio y trato personalizado ✓ Precios y tecnología al alcance de las pymes ✓ Satisfacción del cliente como objetivo principal a seguir ✓ Especialización en un producto determinado	Oportunidades ✓ Sector en constante crecimiento ✓ Aumento de las pymes que solicitan estos servicios ✓ Explotación del sector editorial, que cada vez se va abriendo más a este tipo de servicios

2.4. OBJETIVOS

2.4.1 Financieros

- Superar el punto muerto en el primer año de actividad.
- Alcanzar al menos 700.000 euros de ventas netas al año, que es lo que nuestro proyecto precisa para dar el siguiente salto de crecimiento.
- Conseguir al menos 5 empresas clientes en el primer año y doblarlos consecutivamente en los años siguientes.

2.4.2. Marketing

- Desarrollar servicios compatibles para las editoriales jurídicas a un precio competitivo
- Contactar con todas las empresas o clientes del sector editorial que puedan tener interés en hacer uso de nuestros servicios.
- Darnos a conocer de manera efectiva incentivando a nuestros potenciales clientes a través de la “franquicia de los primeros 500 minutos gratis” de recepción de llamadas

2.5. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

2.5.1. La marca

Establecer nuestro nombre como marca de calidad, ópticamente distinguido por el logo y todo el diseño (Corporate Identity)



2.5.2. La cartera de nuestros servicios

Integra S.L. ofrece un conjunto de servicios que se agrupan de la siguiente manera:

Servicio de llamadas entrantes: este servicio permite a nuestros clientes externalizar el departamento de Atención al Cliente, teniendo información constante que sirve de primer filtro y apoyo a departamentos técnicos, comerciales, administrativos.

Para ello cuentan con la capacidad y profesionalidad de nuestros expertos, asistiendo al cliente en lo que respecta a atención y resolución y ofreciéndole soluciones mediante bases de conocimiento.

Las modalidades serán:

Sistema asistido de recepción de llamadas, basado en asistencia continuada de nuestros agentes, respondiendo de forma genérica o en nombre de la empresa cliente, con los protocolos de trabajo suministrados.

Sistema automático de recepción de llamadas, para algunas ocasiones en las que nuestro cliente necesite, por ejemplo, proporcionar a un alto volumen de usuarios o suscriptores determinada información promocional sobre ciertos productos. Se realizará a través de una operadora automática que facilite a los clientes de la empresa contratante una alocución con los mensajes que considere adecuados.

Venta y/o captación indirecta de productos y suscriptores respectivamente, a través de la gestión de pedidos.

2.5.3. Ciclo de vida de los servicios

Según los estudios analizados, la mayoría de los servicios que se ofrecen en el sector están en una etapa de continuo crecimiento.

2.5.4. Estrategias del servicio:

Pondremos en marcha la estrategia de desarrollo del mercado, dirigiendo nuestros esfuerzos generales y publicitarios hacia la segmentación detallada anteriormente, sin rechazar o perder ninguna oportunidad interesante. A través de una intensa campaña publicitaria convenceremos a nuestro público objetivo del alto beneficio que supone nuestro servicio para el futuro de sus empresas.

De esta manera llegaremos a un segmento de mercado sobre el cual la competencia no ha venido actuando, a pesar de avistar un futuro creciente y prometedor para todo tipo de empresas del sector editorial jurídico.

Todo ello consistirá básicamente en:

- Obtener el interés de las empresas que aún no tienen un servicio de Contact Center y lo necesitan
- Llegar a las empresas que no están satisfechas con su rendimiento en relación a los Contac Centers (ya sean clientes de competidores o que lo gestionan por su cuenta)
- Llegar a empresas que ganarían usando nuestro servicio pero que no conocen suficientemente dicha oportunidad.

2.5.5. Estrategia del precio:

El precio de nuestro servicio estará basado en la competencia y en los costes principalmente. La estrategia será la de penetración del mercado.

La comercialización de nuestros servicios se basará en:

- Precio en función de los minutos por los que se realiza el servicio
- Servicios con cuota fija mensual y cuota trimestral por una línea 900
- Franquicia de 500 primeros minutos de recepción de llamadas gratuita

- Escalabilidad: pago por lo que se gasta, el pago se realiza por minutos de llamadas recibidos.
- Seguridad de inversión: se compra lo que realmente se necesita.

2.5.6. Incentivos

Implantaremos una serie de sorteos entre nuestros clientes para incentivar la renovación, la ampliación y la repetición de servicios.

Los sorteos se basarán en un pack de una cierta cantidad de minutos gratuitos para los clientes que tengan contratados nuestros servicios por periodos superiores a un año.

2.5.7. Estrategia de Comunicación

2.5.7.1. Audiencia objetivo

Empresas del sector editorial jurídico, poniendo énfasis en las empresas que se encuentran en estado de fundación, transición o expansión, ya que en ellas se encuentra una clara necesidad de servicios externos, para poder comercializar y gestionar mejor sus productos en relación con sus clientes.

2.7.7.2. El mensaje

El mensaje tiene que ser atractivo. Para *Integra S.L.* es importante convencer al cliente de que gracias a nosotros obtendrá un sin fin de ventajas para su negocio, ya sea reducción de costes, aumento en las ventas o clientes entre muchas otras más. De esta manera, buscamos que el cliente se identifique con nosotros, es decir, que *Integra S.L.* sea sinónimo de un servicio profesional altamente cualificado que permite toda la flexibilidad a su negocio o su trabajo.

Una frase como “Atender a su cliente es nuestra pasión”, podría ser un mensaje tipo, que incluiríamos en función de cada servicio en la publicidad que corresponda, como

puede observarse en nuestra página web. (puede visualizarse en línea en www.IntegraSL.wordpress.com)

2.5.7.3. Canales de comunicación

Correo directo: Envío de volantes a editoriales jurídicas en España con la presentación del servicio basándonos en el diseño de la página web.

Internet: Página web, anuncios Google, anuncios en páginas vistas por las editoriales.

Periódicos: Los diarios mas leídos, anuncios en las paginas de economía

Revistas: Revistas de empresarios y del sector editorial

Ferias: Salón anual del Contact Center en Madrid y Barcelona y otras Ferias.

2.5.7.4. Nuestra imagen

La imagen que nos interesa dar es que somos modernos pero muy personalizados, serios e innovadores pero esencialmente que nuestro cliente vale la pena y que queremos estar siempre cerca de ellos para servirles.

Pensamos posicionarnos en el mercado a través de los siguientes slogans:

“Mejore las relaciones con sus clientes a través de nuestros servicios”

“Aumente sus ventas gestionando mejor su clientela”

2.5.7.5. Técnicas de comunicación

Promoción de ventas

Se fundamentan en facilitar que los clientes potenciales prueben la calidad de nuestros servicios utilizando como medio la franquicia de minutos gratuitos que ofrecemos al iniciar el servicio:

- Demostración de los beneficios relacionados con la calidad ofrecida a sus usuarios.
- Demostración visual y palpable de la reducción de costes que pueden obtener con nosotros.

Relaciones Públicas

Es importante que nuestra empresa esté presente en publicaciones de economía o que ofrezca entrevistas para exponer las ventajas de los servicios que ofrece.

Patrocinio

Este será muy puntual. Podemos patrocinar Ferias o Conferencias relativas al ámbito de nuestra audiencia objetivo.

2.5.7.6. Retroacción

Correo directo, periódicos y revistas: un bono incluido en el envío de los volantes, en el periódico o revista que nos permita cuantificar el efecto publicitario.

Internet: análisis de los clics en la página web , anuncios en línea o bien acudiendo a los servicios de Google Analytics.

Otros

Se pueden hacer encuestas telefónicas a algunos destinatarios de la publicidad para verificar su efecto y aprovechar el mismo momento para hacer marketing directo.

Por otro lado nuestros agentes pueden solicitar al cliente en el momento del contacto, el medio por el cual ha llegado a conocer la empresa.

2.6. CONTROL

Se establecerán las medidas de control necesarias para llevar a cabo el Plan de Marketing, teniendo en cuenta la capacidad de adaptación y flexibilidad que tienen que tener los socios frente al entorno cambiante:

1. Se convocarán reuniones de los socios para analizar y revisar el cumplimiento, el ritmo y la efectividad con las que se llevan a cabo las acciones establecidas para alcanzar los objetivos planteados, a través de los informes requeridos a los responsables de cada área.
2. Llevar a cabo estrictos controles de calidad del servicio. Recepción de quejas y sugerencias de nuestros clientes y situación del estado de sus servicios y sus proyectos. Esto nos mantendrá informados de la gestión de los servicios y de la evolución de la relación con nuestros clientes. A su vez se contratara una empresa de calidad que, una vez al año, supervisará la calidad de nuestros servicios, emitiendo informes a la Dirección General.
3. Mantenernos informados y actualizados sobre las oportunidades y riesgos del mercado, sobre la legislación y la tecnología que se encuentran en constante cambio y evolución respectivamente.
4. Teniendo en cuenta el valor que representa una buena gestión de los recursos humanos y un conocimiento de métodos adecuados de trabajo, deberá llevarse un control de estos aspectos, con el fin de que la empresa y los miembros que la componen tengan intereses coincidentes.

3. PLAN DE OPERACIONES

3.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La localización correcta de nuestro negocio implica definitivamente un factor importante para la consecución del éxito de *Integra S.L.* Existen una infinidad de criterios que ayudan a una adecuada localización de la empresa, como son por ejemplo el coste y el valor del suelo, la mano de obra, la estabilidad política, el clima, la tributación, las telecomunicaciones, medios de transporte, etc. y dependiendo del tipo de negocio algunos de estos criterios incidirán más que otros.

Se ha decidido localizar la empresa en España y concretamente en la provincia de Asturias, teniendo en cuenta sobre todo las subvenciones y el coste de vida que ella ofrece con respecto a otras provincias. Estará situada en el Parque Empresarial, que se encuentra en el municipio de Llanera, en una zona céntrica, a 6 minutos de Oviedo y 6 de Gijón. El precio del alquiler mensual es de 3000 euros.

La oficina tiene una extensión de 300 m², las instalaciones son a estrenar, posee dos aseos impecables, despacho instalado, varias tomas de internet, calefacción y ventilación, además de incluir 6 plazas de garage. Considerando, que se encuentra en una zona céntrica, entre dos ciudades importantes de la provincia de Asturias, el transporte es fácil y continuo.



FOTOGRAFIA DEL ANUNCIO

precio: 3.000€

FOTO INTERIOR



3.1.1. Criterios de localización

Las principales variables que han intervenido en la toma de decisión acerca de la localización de la empresa son:

➤ Medios de transporte y comunicación

El local está ubicado en una inmejorable zona céntrica, entre las dos principales ciudades asturianas y ello implica una comunicación y transportes accesibles, seguros, rápidos y normalizados para el desplazamiento del personal que integra la empresa.

➤ Subvenciones

Integra S.L. apuesta por la provincia de Asturias considerando, principalmente, las subvenciones que el Gobierno brinda en esta zona geográfica. Concretamente, y debido al creciente desarrollo tecnológico que está experimentando Asturias, las empresas que se ubiquen en esta zona cuentan con subvenciones a fondo perdido de hasta el 40 % de la inversión. Todo ello, sin mencionar, que además, nuestra empresa estará colaborando con el Plan Avanza 2006-2010, que fomenta la innovación de las empresas.

➤ Condiciones del local

El local se encuentra en una zona empresarial, no es necesaria ninguna reforma ya que es completamente nuevo, posee un cableado específico, es decir, varias tomas de internet, lo cual hace que desaparezcan costes como los de obras o reformas, cableado, etc. facilitando y acelerando la puesta en marcha de la empresa.

➤ Precio

El precio ha resultado uno de los factores más importantes en la toma de decisión.

Respecto a él realmente hay poco que decir, simplemente que en lugares como Barcelona o Madrid, ciudades importantes en cuanto a ubicación de Contact Centers, los precios resultan elevados e incompatibles con el espacio. Ocurre que locales con pocos metros cuadrados resultan bastante caros y los locales más grandes necesitan una completa reforma y aún así su precio es elevado y hay más dificultad para encontrarlos.

➤ Calidad de vida

La encuesta del Eurobarómetro sobre la calidad de vida que se realizó en 75 ciudades europeas pone de relieve que donde mejor se vive es en localidades medianas como Oviedo. Este estudio revela que Oviedo es la segunda ciudad de España mejor valorada por su calidad de vida, ocupando el puesto número 18 del ránking total de la Unión Europea.

➤ Coste de vida

Diversos estudios indican que Asturias es una de las ciudades españolas donde el coste de la vida es inferior al de otras provincias españolas. Los estudios de la Universidad de Oviedo indican que el transporte en bus urbano cuesta 0.85 euros, la gasolina también es más barata e incluso los gastos mensuales de un estudiante pueden oscilar entre los 500 y 550 euros mensuales. Pero acercándonos más a lo que puede resultar una ventaja de costes, Asturias representa unos costes salariales inferiores a los del resto de España. De hecho, Asturias es la región en la que hay una mayor diferencia en costes salariales entre el sector industrial y el de servicios.

La elección correcta

Hemos tenido otras opciones de localización, las cuales hemos comparado, para finalmente decidimos por una de ellas. Estas otras dos opciones han sido las siguientes:

Localización en Barcelona: se encontró un local comercial de 260 m² por un precio de 5000 euros mensuales de alquiler, ubicado en la zona de San Andreu, con dos aseos, calefacción, aire acondicionado y cerca del transporte público.

Fotografía del anuncio



En principio, este local hubiera necesitado reformas para adecuar la distribución de los puestos de trabajo y para reconstruir algunas situaciones derivadas del uso que ha tenido el local. El precio es elevado por la cantidad de metros cuadrados que nos ofrecen y por el estado del mismo, es decir, no es un local nuevo.

Localización en Madrid: se encontró un local para oficinas en una zona céntrica y privilegiada (Chamberí) que está muy bien comunicada y es de alto nivel representativo. Dotada de 4 aseos, 6 habitaciones o despachos y además amueblada. Tiene un suelo de 280 m² y su precio es de 6000 euros mensuales de alquiler.

FOTOGRAFÍA DEL ANUNCIO



En Madrid resultó mucho más complicada la búsqueda de un lugar adecuado. El local descrito es amplio, y realmente de lujo, pero dada las características del negocio prescindimos de un lugar realmente de “alto estandring” y con un precio más elevado que el local del parque empresarial de Asturias, siendo también más pequeño que éste último. Además el hecho que se encuentre amueblado y posea 6 divisiones podría significar un problema a la hora de realizar la distribución en planta de los puestos de trabajo. Realmente un local con estas características resulta algo innecesario y la fotografía puede vislumbrar un poco este particular estilo del local aunque no es del todo adecuadamente publicitaria.

Por otro lado, la elección correcta de la localización puede ser apoyada por algunos métodos que optimizan la situación donde se desarrollará la actividad productiva. Estos son:

- Modelo de la mediana simple
- Modelo descriptivo, en el que encontramos el tipo aditivo y multiplicativo.
- Modelo de transporte

El método que servirá como soporte de nuestra decisión acerca de la mejor ubicación de Integra será el descriptivo, ya que en éste se tienen en cuenta los criterios más relevantes

a la hora de elegir la localización en función del tipo de negocio. Estos criterios pueden ser tangibles como intangibles.

Así pues, este método nos ha servido para descartar algunas opciones que han sido descritas anteriormente y que en un momento dado se establecieron como una posibilidad:

Factores o criterios	AST	MAD	BCN	Ponderación
Subvenciones	8	5	5	30%
Precio	8	4	5	20%
Coste de vida	8	5	5	15%
Condiciones del local	7	3	5	15%
Transporte y comunicación	7	7	7	15%
Calidad de vida	9	4	5	5%

Modelo descriptivo aditivo

VG= SUMA pxq

$$\text{AST} = 8 \times 0.3 + 8 \times 0.2 + 8 \times 0.15 + 7 \times 0.15 + 7 \times 0.15 + 9 \times 0.05 = 7,75$$

$$\text{MAD} = 5 \times 0.3 + 4 \times 0.2 + 5 \times 0.15 + 3 \times 0.15 + 7 \times 0.15 + 4 \times 0.05 = 4.75$$

$$\text{BCN} = 5 \times 0.3 + 5 \times 0.2 + 5 \times 0.15 + 5 \times 0.15 + 7 \times 0.15 + 5 \times 0.05 = 5.3$$

Modelo descriptivo multiplicativo

$$\text{AST} = \begin{matrix} & 0,3 & & 0,2 & & 0,15 & & 0,15 & & 0,15 & & 0,05 \\ 8 & \times & 8 & \times & 8 & \times & 7 & \times & 7 & \times & 9 & = 7.83 \end{matrix}$$

$$\text{MAD} = \begin{matrix} & 0,3 & & 0,2 & & 0,15 & & 0,15 & & 0,15 & & 0,05 \\ 5 & \times & 4 & \times & 5 & \times & 3 & \times & 7 & \times & 4 & = 4.59 \end{matrix}$$

$$\text{BCN} = \begin{matrix} & 0,3 & & 0,2 & & 0,15 & & 0,15 & & 0,15 & & 0,05 \\ 5 & \times & 5 & \times & 5 & \times & 5 & \times & 7 & \times & 5 & = 5.21 \end{matrix}$$

Aplicando ambos métodos resulta como mejor opción de localización la ciudad de Asturias, ya que el cociente resultante es un valor más elevado.

3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

3.2.1. Aclaraciones iniciales

El sistema productivo de *Integra S.L.* será intermitente, es decir, no requiere continuidad en el tiempo, por tanto, no existirá realmente un proceso, sino un conjunto de tramos discontinuos.

La capacidad productiva es la cantidad de servicios que se puede obtener en una determinada unidad productiva en condiciones normales de funcionamiento y durante un cierto periodo de tiempo.

Teniendo en cuenta esta definición y basándose en las estadísticas del sector, *Integra S.L.* consideró que el tiempo medio necesario y adecuado para que un agente pueda

atender una llamada (inbound) es de 5 minutos. Ahora bien, teniendo en cuenta el tiempo medio de espera, los tiempos improductivos y los de descanso, el agente podrá atender una media de 10 llamadas por hora. Esta valoración, nos indica que un agente puede llegar a hacer un total de 80 a 100 llamadas en su jornada diaria de 8 horas.

Al inicio de la actividad, *Integra S.L.* captará sus primeros clientes, por lo tanto, hay que tener en cuenta que al principio la afluencia de llamadas no será muy elevada. Por ello, nos propusimos empezar con 8 agentes, los cuales son necesarios para responder ante un servicio mínimo que entendemos es inicial e ir formando otros agentes que, en un tiempo dado, se deberán incorporar a la empresa para hacer frente a la creciente demanda de nuestros clientes.

Es preciso recordar que la capacidad productiva tiene carácter estratégico porque condiciona la competitividad de la empresa, ya que si no se adopta la decisión correcta se van a crear problemas, tanto por exceso como por defecto.

Durante el año en que se realizaron las actividades y gracias a una adecuada gestión de calidad, seguimiento y control, tanto de la empresa como de nuestros asesores externos, *Integra S.L.* notó que el tiempo medio de recepción de llamadas era aún mayor que el que se había determinado al inicio de la actividad y que además la cantidad de llamadas recibidas aumentaba en función de ciertos tramos horarios durante el día (horas punta), en el cual el tiempo de llamadas en espera también aumentaba. Todo ello, sumado al creciente desarrollo de *Integra S.L.* y el aumento gradual de sus clientes hace que la empresa consiga llegar a los 3 clientes en el mes de Junio y eleva este número de clientes a 6 entre los meses de Octubre y Diciembre.

Con la finalidad de mejorar esta situación, de hacer frente a esta demanda beneficiosa para la empresa y teniendo en cuenta que uno de nuestros objetivos y atributos como empresa es la CALIDAD, se consideró la posibilidad de contratar más personal, no poniendo en juego este factor tan importante. De esta manera, *Integra S.L.* contrata 4 agentes más en el mes de Mayo y continúa aumentando el personal, entre los meses de Octubre y Diciembre de manera gradual, llegando a duplicar su personal inicial al final del año.

3.2.2. Descripción del proceso

FASE 1: Captación del cliente

1. El Cliente se interesa por nuestro servicio	El cliente nos demanda un servicio de recepción de llamadas especializado.
2. Analizamos el tipo de servicio que demanda el cliente	Recogemos la información del producto o servicio que quiere brindar nuestro cliente y analizamos las expectativas del mismo
3. Elaboración del proyecto	Se elabora un plan operativo y un soporte de base de datos del departamento técnico para llevar a cabo el servicio requerido
4. Formación a los empleados	➤ Aprendizaje constante ➤ Conocimientos ➤ Habilidades ➤ Participación ➤ Experiencia
5. Puesta en marcha del servicio	Atención de llamadas por parte de nuestros agentes especializados

FASE 2: La atención al cliente

1. Uno de nuestros agentes atiende una llamada	Debe hacer uso del protocolo correspondiente atendiendo al nombre de la empresa que represente en cada momento
2. El cliente expresa su necesidad	Esta puede ser la solicitud o pedido de un producto, una incidencia o reclamación, información, etc.
3. El agente resuelve la necesidad del cliente	El agente ha de tener habilidades específicas y estratégicas para aportar soluciones rápidas y adecuadas que satisfagan al cliente

FASE 3: Información al cliente sobre la marcha del servicio

1. Gestión de calidad	Comunicación permanente con nuestro cliente para informar sobre la eficacia y rendimiento del servicio que se le ofrece, con la finalidad de controlar el servicio, aplicar mejoras en los procesos y procedimientos internos.
-----------------------	--

3.2.3. Distribución en planta

La distribución en planta es la decisión relativa a la forma en que se van a disponer todos los factores productivos dentro de las instalaciones disponibles a fin de conseguir la producción deseada de forma eficiente.

Objetivos que se persiguen con la distribución en planta con respecto a un servicio:

5. Usar el espacio disponible de la mejor forma posible.
6. Que todas las partes de la organización estén bien comunicadas
7. Garantizar la seguridad de los trabajadores.
8. Conseguir cierto nivel de flexibilidad.

Dependiendo de la distribución en planta se conseguirán ciertos objetivos.

Distribución

Si entramos por la puerta principal, encontramos los Recursos Humanos hacia el lado derecho y el supervisor hacia el lado izquierdo. Cerca de los Recursos Humanos se encuentra una pequeña Sala de espera, para que los aspirantes puedan sentarse a esperar por una entrevista, rellenar formularios, etc.

Recursos Humanos se encuentra ubicado estratégicamente cerca de los trabajadores, porque se considera que éste es una especie de mediador entre los trabajadores y la empresa, por lo tanto debe estar siempre accesible a ellos para resolver cualquier duda o problema que se pueda presentar. A su vez, este puede evaluar de manera más cercana el personal de la empresa e informar a la Dirección General.

Al supervisor se le ha confeccionado una especie de oficina semi-cerrada, con vista a los trabajadores, dado que su posición y tarea es básicamente la de control y ayuda en la realización de la prestación del servicio. Los trabajadores pueden acceder a él de manera rápida y resolver cualquier duda en relación con la atención de una llamada.

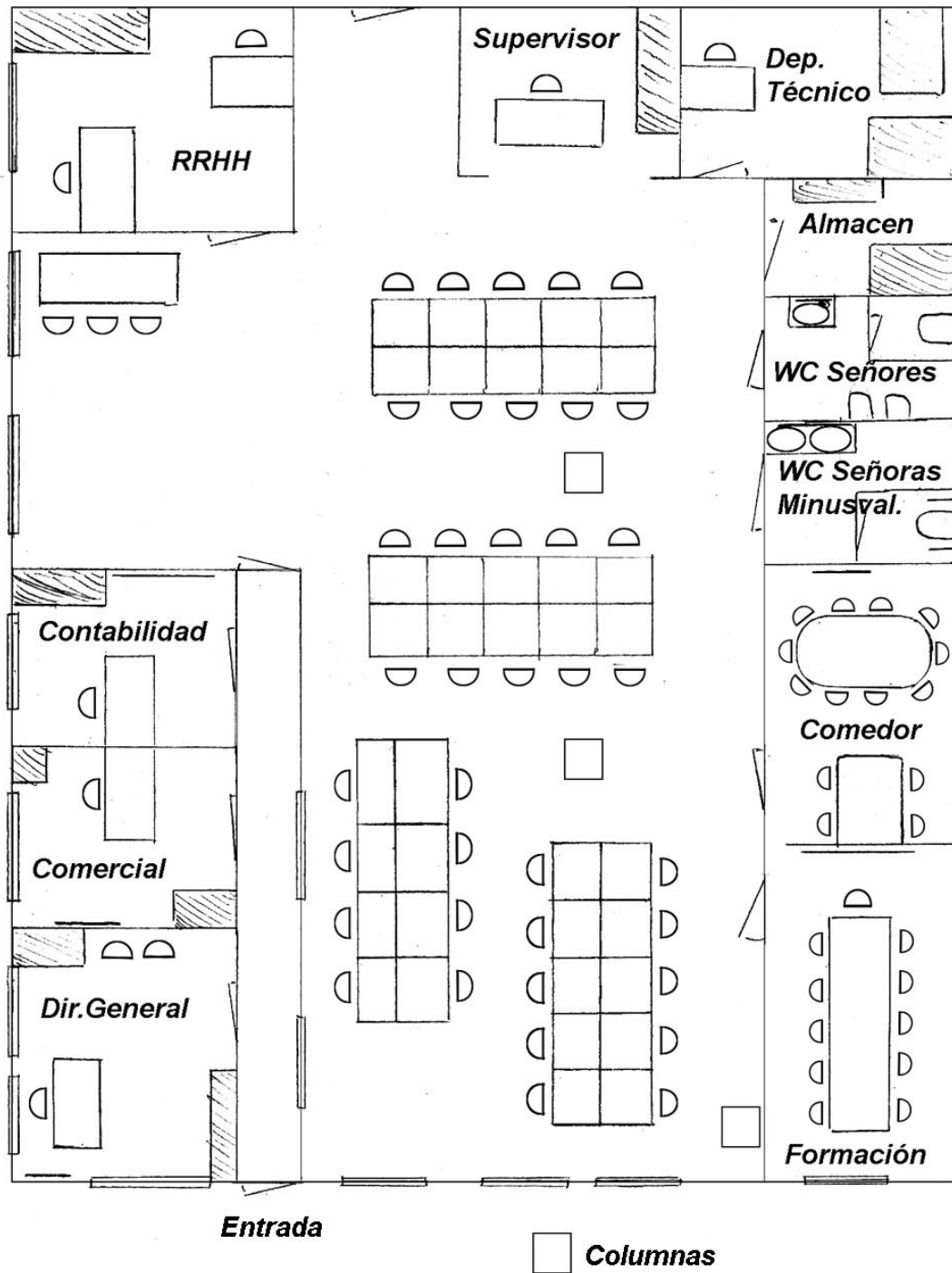
En el centro encontramos el área productiva, es un espacio representativo, en principio recreado para 40 trabajadores divididos en grupos de 10, aunque *Integra S.L.* inicie su actividad con 8 trabajadores. Estos módulos son flexibles, pueden ser reubicados y ampliados aún más, pero este número resulta el adecuado si se quiere dar comodidad y buen ambiente de trabajo a los empleados. Además la sala recibe una gran luz natural. Se sabe que la mayoría de Contact Centers, aprovechan el espacio al máximo, con módulos inflexibles que no guardan un espacio libre, olvidándose así de la importancia del ambiente de trabajo y la seguridad de los trabajadores que influyen directamente en la productividad.

Pasando el área de Recursos Humanos, al fondo y hacia la derecha encontramos la Dirección General, Área Comercial y de Contabilidad, ubicados uno al lado del otro, porque son áreas que conjuntamente forman el núcleo principal de la empresa, el centro de la toma de decisiones, interactuando directamente con Recursos Humanos y el resto de la empresa. Toda esta área está separada por un pasillo y otra puerta de entrada o salida. De esta manera se hace más ágil la conexión y coordinación de estos departamentos. La oficina de la Dirección General es la más representativa, tiene espacio para reunir a los 4 socios y también para recibir a los diversos clientes.

En la parte opuesta al núcleo central se encuentra la Sala de formación, la sala de pausa o comedor, los servicios higiénicos, que incluyen un servicio para minusválidos y un pequeño almacén para diversas cosas, como puede ser agua, accesorios de limpieza, etc. Toda esta área se encuentra bastante accesible para los empleados. Finalmente, encontramos el Departamento Técnico al lado del supervisor, asegurando el flujo de información y una buena coordinación.

A continuación exponemos el plano de situación de *Integra S.L.*

Entrada principal



3.3. PREVISIÓN DE LA ACTIVIDAD

La previsión de la actividad consiste en concretar la cantidad de servicios que esperamos realizar en un año, pero solo la presencia organizada de recursos técnicos y humanos dedicados a ésta tarea nos permitirá hablar de una previsión real, ambiciosa y obtenible.

Integra S.L. ha realizado una fuerte inversión en tecnología de punta y pretende seguir invirtiendo en la formación de sus trabajadores para conseguir los objetivos que se propone. La organización del trabajo en *Integra S.L.* busca alcanzar estas metas, aunque también tenga claro los factores externos que influyen directamente en la previsión, como son el mercado o entorno, la competencia, etc.

Existen empresas que están muy consolidadas en el mercado y que prestan una cartera de servicios muy amplia como Unísono o el Grupo MST que facturan entre los 10 y 12 millones al año, Grupo Infinity con 8 millones al año y están las empresas que operan a nivel internacional a través del “offshoring” que pueden facturar más de 200 millones al año.

Un estudio realizado por “Emprendedores.es”, muestra que un Contact Center tiene capacidad para obtener, en su primer año de creación y contratando unos 40 agentes, unas ventas netas de 1.052.831,00 euros.

Analizados de manera breve todos estos factores, *Integra S.L.* prevé que firmará un contrato de servicios con al menos 6 empresas del sector editorial jurídico, entre las cuales la mayoría serán pequeñas y medianas empresas, pero también captará, en menor número, grandes empresas. Todo ello se traduciría en una facturación total aproximada de 700.000 euros al año, correspondientes al servicio de recepción de llamadas.

3.3.1. Análisis de las ventas anuales

ENERO-FEBRERO

Durante estos dos meses prestamos servicios a nuestros dos clientes iniciales, que nos solicitan, cada uno, 4500 minutos al mes. Debido al hecho que nuestros clientes están en fase de “prueba y comprobación” de nuestros servicios, los minutos contratados durante estos dos meses son pocos y por consiguiente se traducen en unas ventas inferiores a nuestros costes de producción. No obstante, esta situación se afronta gracias a la provisión de fondos con la que contamos.

MARZO-ABRIL

Durante estos dos meses continuamos prestando servicios a nuestros dos clientes iniciales, pero la afluencia de llamadas aumenta en un 22% en el mes de marzo y en un 66% en el mes de abril, respecto al bimestre anterior. Esto nos indica que nuestra metodología productiva empieza a tener cierta eficacia; nuestros clientes aumentan su confianza en nuestros servicios y esto se traduce automáticamente en un aumento de la fiabilidad de los usuarios del servicio.

MAYO A SEPTIEMBRE

En el mes de Mayo se incorpora un nuevo cliente, aumentando levemente las ventas debido al periodo de prueba que debemos superar con cada cliente nuevo. En Junio y julio las ventas aumentan significativamente un 56% respecto al mes anterior, ya que superada la fase inicial y una vez el usuario conoce y comprueba el servicio, demanda más nuestra intervención.

Durante el mes de Agosto las ventas disminuyen, hecho que consideramos normal, debido al periodo vacacional. En Septiembre la afluencia de llamadas retoma la andadura de los meses anteriores, a pesar de no registrar aumentos considerables ya que la última parte del periodo vacacional se extiende a una parte del mes de septiembre. No obstante, nuestras ventas se mantienen en la línea de los meses de junio y julio.

OCTUBRE-NOVIEMBRE

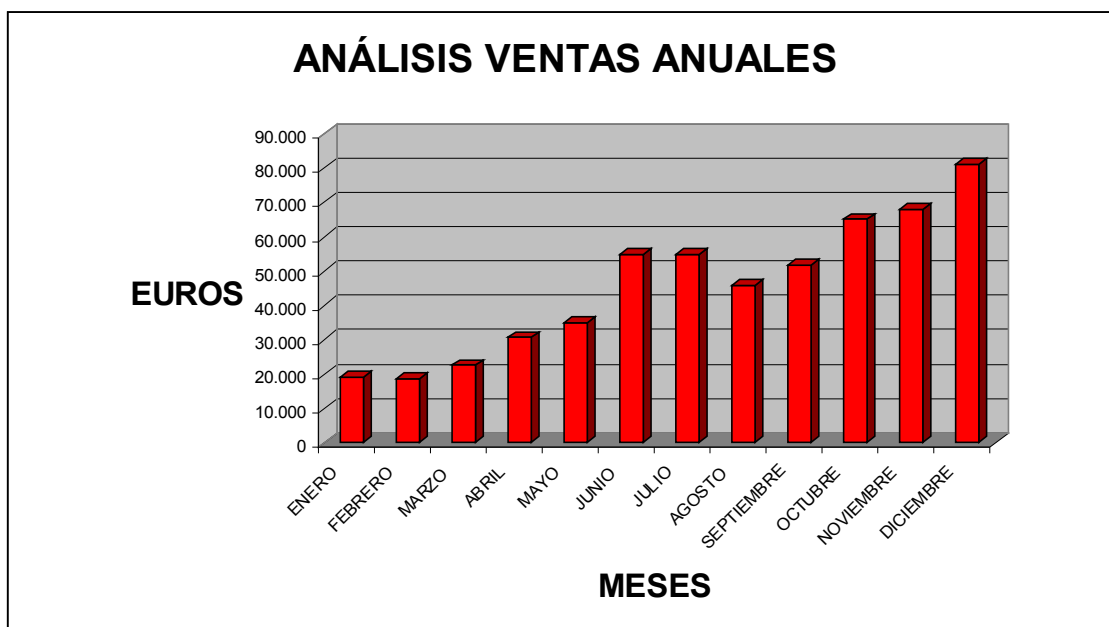
Durante el mes de octubre captamos dos nuevos clientes pero ello se traduce en un aumento de las ventas de tan solo el 25% respecto al mes anterior. Esto es debido a que se trata de dos editoriales de pequeña y mediana dimensión. Cabe destacar, que el aumento de las ventas de estos dos meses no debe adjudicarse tanto al hecho de haber captado dos nuevos clientes sino más bien al progresivo incremento de los minutos atendidos a cargo de nuestros clientes anteriores.

DICIEMBRE

Durante este mes se incorpora un nuevo cliente, que comporta un aumento del 19 % respecto a la facturación de noviembre. Se trata también de un cliente de pequeña dimensión.

TOTAL ANUAL

Hemos empezado nuestra actividad facturando 19.120 € en Enero y hemos terminado el año con una facturación de 81.260 €. Esto significa un incremento del 325% de las ventas a lo largo del año.



3.3.2 Nuestros clientes

Los clientes que han contratado el servicio que ofrece *Integra S.L.* son:

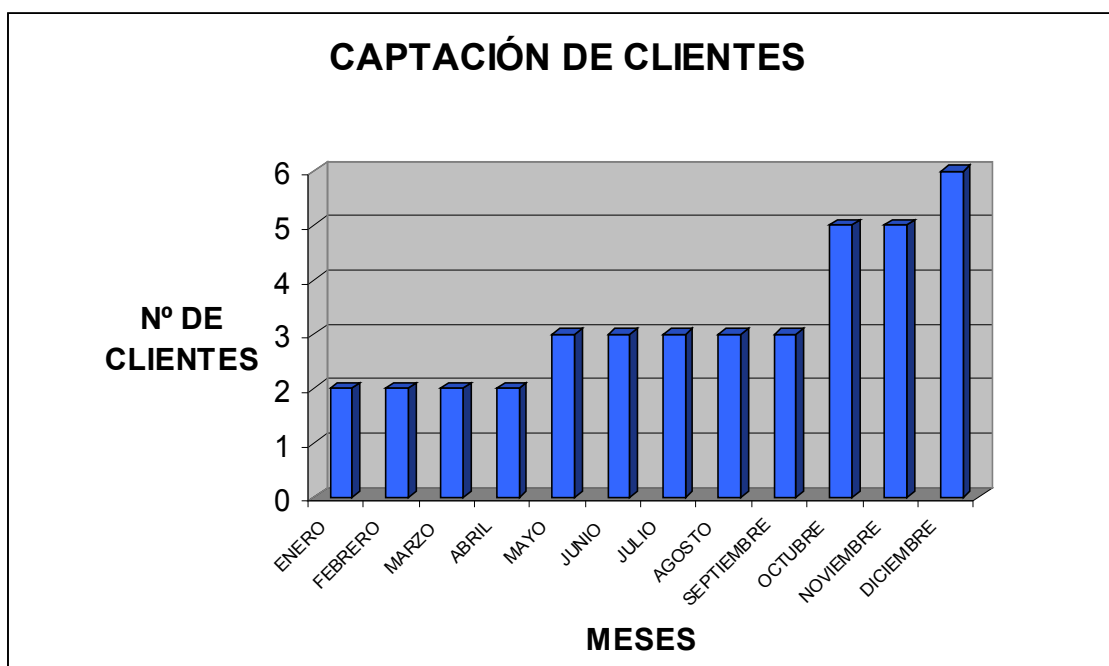
- *Civitas – Aranzadi*
- *Tecnos*
- *Colex – Data*
- *Difusa – libros jurídicos*
- *Disjurex*
- *Editorial Bosch*

La editorial jurídica Civitas – Aranzadi ha decidido cambiar su proveedor de servicio externo de atención al cliente, a causa de un alto grado de insatisfacción con el mismo, motivado principalmente por un descenso en la calidad y eficacia de estos servicios. Concretamente, nuestro primer cliente (Civitas – Aranzadi) decidió apostar por una empresa de nueva creación (*Integra S.L.*) gracias a la excelente labor de nuestro Departamento comercial, focalizada en los siguientes aspectos:

- La publicidad realizada: asistencia a diversas ferias incluyendo la feria anual del Contact Center;
- Factor precio: ofrecemos un precio que guarda cierto equilibrio con el propuesto por nuestras principales competidoras. Además, proporcionamos un valor añadido constituido por una franquicia de 500 primeros minutos gratis.
- La alta especialización en el sector editorial jurídico: entendida como un profundo conocimiento por parte de nuestro personal acerca de los productos y servicios del mundo editorial jurídico.

La editorial Tecnos, a la luz de la decisión adoptada por Civitas – Aranzadi y teniendo el mismo problema de insatisfacción con su proveedor de servicios de Contact Center, optó por confiar a nuestra empresa la gestión de su servicio de atención al cliente,

El resto de editoriales jurídicas no disponían de un servicio externo de atención de llamadas y, atraídas por nuestro prestigio en relación a la calidad y a la exclusividad del servicio que brindamos para empresas de este sector, decidieron externalizar estas tareas a través de *Integra S.L.*



3.4. DEFINICIÓN DEL SERVICIO

3.4.1. Descripción del servicio

Integra S.L. define su servicio como aquel sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las labores más importantes de una empresa, por medio de la comunicación telefónica. Así pues, a través de nuestro servicio nos comprometemos a gestionar de forma eficiente y con unos niveles de calidad óptima varios aspectos del negocio de una empresa, maximizando sus recursos, reduciendo costes y aumentando sus beneficios.

Por otro lado, *Integra SL* está compuesta por seres humanos, esto es, trabajamos con personas que deben ser escuchadas y evaluadas. A su vez, nuestros clientes no serán considerados una fría estadística, su llamada va más allá que una consulta, queja o reclamo, es un insumo vital para el desarrollo y fortalecimiento empresarial.

Integra SL ofrece el servicio de recepción de llamadas a las empresas del sector editorial jurídico, al cual definimos como un servicio orientado a la atención y gestión de la relación con clientes. A través de este servicio se pretende identificar la necesidad del cliente y tratar de resolverla en un entorno que garantice la satisfacción del mismo, utilizando procedimientos específicos y tecnología adecuada.

Dentro de este servicio englobamos las funciones en las que se especializa nuestro Agente:

- Información comercial
- Gestión de reclamaciones
- Gestión de pedidos
- Soporte técnico DVD y productos on-line
- Renovación o modificación de suscripciones.

La información comercial busca una solución basada en la entrega de toda la información posible que los clientes demanden sobre nuevos productos que ofrece una empresa.

Para la atención de reclamaciones ponemos al servicio de las empresas, equipos de agentes especializados, capaces de dar información y asistencia a los clientes acerca de un producto determinado. La gestión de reclamaciones se centra en la atención y solución de los problemas planteados por los usuarios.

La gestión de pedidos será básicamente la atención de llamadas entrantes atendiendo las preguntas y pedidos del cliente, Ahora bien, nuestros agentes tendrán una meta principal en este servicio, ya que muchas veces los suscriptores llamarán con la intención de

comprar, aunque todavía no convencidos o en el peor de los casos sin intención de realizar un pedido sino simplemente de informarse. Es en razón a ello, que nuestros agentes deberán responder ante estas situaciones con las mejores estrategias de venta, es decir, informando al cliente, pero siempre con la finalidad de efectuar una venta del producto. *Integra S.L.* tiene capacidad para gestionar, planificar y ordenar la actividad telefónica, el diseño de la estrategia de venta, el seguimiento hora a hora de los resultados de los vendedores y la información suministrada. Para ello trabajamos conjuntamente con la empresa, ésta pone el conocimiento del negocio e *Integra S.L.* las estrategias y tácticas.

Así, nuestra organización se convierte en un panel estratégico para las empresas, ahorrándoles costes inimaginables y acercándoles más a lo que realmente quieren sus clientes, a través de agentes expertos que han sido entrenados en base a todos los aspectos relevantes sobre el mercado y de acuerdo con la naturaleza y las exigencias de la empresa a la cual representan.

La externalización de este servicio consiste en la mejor herramienta para potenciar las ventas de nuestros clientes y de esta manera les fidelizamos.

También se llevarán a cabo servicios post-venta como modificación de pedidos, renovación o modificación de suscripciones, etc.

Una atención al cliente especializada es un factor muy importante que formará parte de *Integra S.L.* desde sus inicios, ya que entendemos la relación entre una empresa y sus clientes como clave del éxito, así como también para nosotros debe ser una experiencia personal y cercana para poder cumplir eficazmente una función intermediadora. Inicialmente, este servicio será llevado a cabo por 8 agentes especializados y se ofrecerá de lunes a viernes, en un horario de 8:20 am. a 22:00 pm, sin interrupciones, pudiéndose ampliar horario y días de trabajo según la demanda de nuestros clientes.

3.4.2. Atributos respecto a otros servicios que hay en el mercado

Creemos que la calidad en la llamada y el trato al cliente son fundamentales para el desarrollo de nuestra empresa y la satisfacción de nuestro cliente, ya que gracias a ello los clientes nos prefieren y se fidelizan a la compañía.

Recordemos que según el estudio realizado por la firma Genesys Telecommunications, al menos un 61% de los consumidores españoles afirma haberse sentido defraudado por la atención telefónica recibida por parte de alguna empresa, con lo que ha llegado incluso a romper su relación con ella. Este estudio pone de manifiesto la situación actual del sector de Contact Centers y, a su vez, hace hincapié a las empresas de prestar un servicio de calidad, que realmente cumpla con lo que solicita el cliente y de la manera más adecuada en todos los aspectos.

Para *Integra S.L.* este es un factor diferenciador del resto de compañías, marcando el punto de partida del funcionamiento y desarrollo de nuestra empresa a través de la formación de nuestros agentes y una gestión de calidad impecables compartida por la empresa y los asesores externos.

Para conseguir una buena calidad en el servicio hay que tener en cuenta tres dimensiones importantes y básicas:

- Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al servicio.
- Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa

Por otro lado, queremos dar otro sentido a nuestros servicios a través de la especialización, es decir, diferenciarnos centrándonos en un sector inicial concreto, para más adelante, y ya con la experiencia de la especialización, extender nuestros servicios a otros sectores. Esto sucederá en cuanto nuestra empresa cuenta con una realidad construida y una confianza merecida, ofreciendo un servicio de calidad en cada sector al que se dedique y una formación continua, dirigida no solo a nuestros teleoperadores sino también a los directivos de la empresa.

Concretamente nuestros atributos respecto a otros servicios se basan en: CALIDAD, DIFERENCIACIÓN y ESPECIALIZACIÓN

3.4.3. Desarrollo de futuros productos

Integra S.L. no contempla el Contact Center como un objetivo para dar servicios de atención al usuario (externo o interno), sino como una puerta abierta a nuevas oportunidades de negocio. Sus beneficios (reducción de costes, mejora de la calidad) son fácilmente medibles y permiten evaluar y justificar la implantación de los distintos servicios. Recordemos que los mejores servicios no son aquellos que cubren las expectativas de sus usuarios, sino los que se anticipan a sus necesidades y disponen de las soluciones y de la infraestructura necesaria para el suministro del servicio.

En un Contact Center es posible integrar numerosas soluciones basadas en la misma tecnología y orientadas a los ciudadanos, pero no debemos olvidar que hay algo más: también debe aportar soluciones dentro de la propia Compañía/Servicio, dando servicio a sus usuarios internos.

Integra S.L. se propone, en un futuro, aportar soluciones tecnológicas de punta no solo destinadas al cliente sino también a los usuarios internos como, por ejemplo, tener integrados los Contact Centers de distintas delegaciones (que se plantea para un futuro) con el servidor de la sede central.

A su vez, podemos conseguir que el software de los Sistemas de Mantenimiento Preventivo se integre con nuestro Contact Center, para lanzar llamadas avisando de la necesidad de revisiones en la planta a través de nuevas tecnologías.

Con respecto a los usuarios externos, *Integra S.L.* puede crecer con el tiempo, especializándose en otros sectores que sean rentables, diversificando aun más su cartera de servicios. De hecho se irá adaptando la oferta de servicios a la demanda de nuestros clientes y las nuevas tendencias del mercado. Un plan de futuro es fomentar la participación del cliente, en la cual éste puede explicarnos la opción que un momento dado necesita y nosotros la integramos en la lista de servicios.

3.5 DIMENSIÓN ÓPTIMA

3.5.1. Identificación de los costes fijos y variables

Los costes fijos en nuestra empresa son los siguientes:

COSTES FIJOS	IMPORTE ANUAL	PERIODICIDAD
Publicidad	21.950,00	Mensual
Arrendamientos	36.000,00	Mensual
Sueldos y salarios (contrataciones indefinidas)	170.499,68	Mensual
Cuota patronal	17.513,12	Mensual
Prima de seguros	723,00	Semestral
Servicio de limpieza	5.400,00	Mensual
Servicio selección de personal	1.000,00	Anual
Servicio gestión de calidad	1.440,00	Anual
Dotación amortización I. M.	14.315,00	Anual
Dotación amortización I.INM.	9.370,32	Anual
Total Costes Fijos	278.364,80	

Los costes variables en nuestra empresa son los siguientes:

COSTES VARIABLES	IMPORTE ANUAL	PERIODICIDAD
Material de oficina	1.500	Anual
Sueldos y salarios (contrataciones temporales)	170.499,68	Mensual
Cuota patronal derivada de contrataciones temporales	29.802,24	Mensual
Suministros	83.524	Mensual
ETT	1.540	Anual
Total Costes Variables	192.392,48	

3.5.2. Determinación de precios

Nuestra política de precios ha tenido en cuenta los costes de la empresa, además de la calidad y la especialización que le queremos dar al servicio.

Por otro lado, somos concientes que con un precio elevado no se podrá competir con las grandes empresas del sector que ofrecen precios muy reducidos. De esta manera, además de los costes, se ha buscado el equilibrio de los precios con los de la competencia, a través de un estudio sobre los precios del sector. (M & H Marketing, Exponet Difusión, consultores, etc.)

A continuación exponemos la tabla de precios que aplicará *Integra S.L.*:

PRECIOS	
Servicio Básico	
Elaboración de proyecto	200 euros
Horario	9:00 – 21:00 Lunes a Viernes (laborables)
Coste fijo mensual 1	150 euros (Gastos de gestión)
Coste fijo mensual 2	150 euros (Consumo mínimo 500 minutos en llamadas)
Coste por llamadas extra	0.50 euro/min. atendido (a partir del minuto 500) *no incluye iva
Alta línea 90X	60 euros (Duración válida de tres meses)
	300 euros/mes mínimo
	60 euros/alta línea 90X
COSTES TOTALES	0,50 euros minuto atendido a partir del minuto 500

3.5.3. Cálculo del punto muerto de la empresa

$$PM = CF / P - CV_{unit.}$$

$$PM = 278.364,80 / 0.52 - 0,18$$

$$PM = 818.720 \text{ minutos} = 13.645,33 \text{ horas.}$$

$$CVUnit = \frac{CV}{Q}$$

$$\frac{192.392,80}{1.069.000} = 0,18$$

Meses	CT Acumulados	=	IT Acumulados
Enero	49.522,67		19.120
Febrero	73.897,34		37.720
Marzo	108.332,15		60.320
Abril	144.439,96		91.040
Mayo	175.760,77		126.200
Junio	218.606,12		181.100
Julio	259.102,97		236.120
Agosto	301.473,82		282.080
Septiembre	347.508,67		333.980
Octubre	399.575,04		399.120
Noviembre	445.495,91		467.180
Diciembre	501.381,71		548.440

- Como se puede apreciar los costes totales acumulados se igualan a los ingresos totales acumulados al iniciar el mes de noviembre.

Punto muerto en relación a los minutos (PM minutos = 818.720 minutos)

Meses	Minutos	Minutos acumulados
Enero	36.000	36.000
Febrero	36.000	72.000
Marzo	44.000	116.000
Abril	60.000	176.000
Mayo	68.000	244.000
Junio	108.000	352.000
Julio	108.000	460.000
Agosto	9.000	550.000
Septiembre	102.000	652.000
Octubre	126.000	778.000
Noviembre	133.000	911.000
Diciembre	158.400	1.069.000

Punto muerto en relación a las horas (PM horas = 13.645,33 horas)

Meses	Horas	Horas acumuladas
Enero	600	600
Febrero	600	1200
Marzo	733.3	1.933,3
Abril	1000	2.933,3
Mayo	1133.3	4.066,6
Junio	1800	5.866,6
Julio	1800	7.666,6
Agosto	1500	9.166,6
Septiembre	1700	10.866,6
Octubre	2100	12.966,6
Noviembre	2216.66	15.183,27
Diciembre	2640	17.823,27

3.5.4. Cálculo de los apalancamientos

Apalancamiento operativo

El apalancamiento operativo nos permite saber la valoración que va a haber en el beneficio/pérdida cuando las ventas varíen en un 1 %

$$A_o = \frac{(P - CV_{unit.}) Q}{(P - C_{vunit.}) Q - CF}$$

$$A_o = \frac{363.460}{85.095,2} = 4,27$$

Si las ventas aumentasen o disminuyesen en un 1 %, el beneficio/pérdida lo hará en el mismo sentido pero un 4,27 %.

Nuestra empresa presenta un índice de apalancamiento de 3,25 %. Esto nos indica que soportamos un mayor riesgo, ya que nuestros costes fijos son muy elevados en comparación con nuestros costes variables.

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los fondos propios, es decir, mide cómo afecta la carga de endeudamiento de la empresa al nivel de beneficios.

$$Af = \frac{(P - C_{vunit.}) Q - CF}{(P - C_{vunit.}) Q - CF - F}$$

$$Af = \frac{85.095}{79801,2} = 1,06$$

Nuestro apalancamiento financiero es positivo, ello indica que la empresa está obteniendo sobre los fondos ajenos utilizados una rentabilidad superior al coste que pagamos por ellos.

Apalancamiento total

El apalancamiento total, es el efecto combinado de los apalancamientos operativo y financiero.

El apalancamiento total está relacionado con el riesgo total de la empresa, que viene a ser el peligro o la inseguridad de no estar en condiciones de cubrir el producto de riesgo de operación y riesgo financiero.

$$AT = A_o \times A_f$$

$$AT = 4,27 \times 1,06 = \mathbf{4,53}$$

Finalmente, mientras más elevado sea el apalancamiento total mayor será el nivel de riesgo, que como se observa en nuestra empresa, es más significativo el apalancamiento operativo, debido a los costes fijos que soportamos.

3.6. GESTIÓN DE CALIDAD

3.6.1. Introducción de la gestión de calidad en la empresa

La calidad se define como el conjunto de características o atributos de un producto y servicio que atienden a las necesidades y expectativas de los clientes, y en su caso, de los usuarios del servicio.

Nuestro cliente es el origen del servicio. Este siempre sabe lo que quiere y la empresa ha de saber satisfacer al cliente. Conseguir este objetivo depende de toda una serie de factores que la empresa ha de tener en cuenta, además de una gestión organizada de los recursos humanos. Una gestión de calidad debe buscar siempre la mejora de los servicios, por tanto esta debe de constituirse como una constante dentro de la empresa.

De la calidad de nuestros servicios depende no solo la imagen de *Integra SL.*, sino también el desarrollo y buen funcionamiento económico de la misma. De esta manera, la empresa perseguirá además de un excelente funcionamiento del ámbito técnico y funcional, un equilibrio entre la calidad esperada y la calidad experimentada.

3.6.2. Acciones a llevar a cabo en el primer año de actividad

Ante todo, se ha de acumular constantemente una serie de datos sobre la realización del trabajo por parte de los teleoperadores y sobre el uso del servicio por parte del cliente.

Todo ello se realizara a través de:

➤ **Estadísticas:**

Datos técnicos

- ✓ Average handling time ¹
- ✓ Ratio de venta ²
- ✓ Servicelevel ³

¹ Tiempo medio de una llamada, incluida la gestión del agente después de la llamada.

² Relación entre no. de llamadas y ventas

³ Tiempo medio de espera de llamadas entrantes y relación de nº de llamadas y llamadas abandonadas (como un ratio)

Contenido en relación a la satisfacción de cliente

- ✓ Servicio: el teleoperador pone en marcha el procedimiento necesario para alcanzar los objetivos
- ✓ Amabilidad: el teleoperador se dirige al cliente de manera adecuada
- ✓ Resultados: eficacia del servicio/ satisfacción del cliente

Informe de calidad del producto

1. Resumen de los datos técnicos y de la satisfacción del cliente

- Se analizan los datos anteriormente recogidos y se compara con los objetivos establecidos por la empresa.

2. Planificación de mejora de todos los niveles

- En función del informe obtenido, se elabora una lista de las prioridades a corregir.

➤ **Controles de calidad:** (¿cómo se obtienen los datos?)

Internos

Son los que se realizan desde dentro de la empresa. El supervisor y la Dirección General vigilan el cumplimiento de los objetivos y el protocolo de la empresa a través de la monitorización y la grabación de voz y la intrusión externa.

Externos

Son los que se realizan desde fuera de la empresa. Algunas empresas especializadas harán llamadas de prueba como clientes ficticios para luego analizarlas detalladamente.

➤ **Plan de mejora:**

- ✓ Coaching (supervisión)
- ✓ Formación constante
- ✓ Mejora de protocolos

RESUMEN POR TRIMESTRES

▪ **1er trimestre**

Se establecen los objetivos o metas para todo el año respecto al número de llamadas, ratio de venta, calidad y satisfacción del cliente.

Se recogerán y se analizarán mensualmente todos los datos estadísticos mencionados anteriormente y en función de los resultados obtenidos se ajustarán inmediatamente las metas. Lo que ocurre normalmente es que la cantidad, velocidad, en general, eficacia de las llamadas que puede realizar el personal no está probada, por lo tanto hay que verificar, corregir y aumentar datos para fijar estas metas y en tanto nos acercamos más a la realidad, fijar un plan cada vez más efectivo.

El supervisor y el formador harán permanentemente coaching individual con los agentes para reforzar las habilidades de los mismos. Integra quiere prestar especial atención al nuevo personal y fomentar el trabajo en equipo.

▪ **2do trimestre**

Se continuará mensualmente con la recogida y análisis de datos. Además de las metas, se ajustarán también los protocolos. El coaching se realizará en este trimestre sólo a través del supervisor.

El siguiente paso será la búsqueda exhaustiva de feedback (retroalimentación) a través de los siguientes instrumentos:

1) Primera prueba de calidad externa: se contratará una empresa especializada en gestión de calidad que efectuará llamadas de prueba a los agentes (como si fueran verdaderos clientes) y enviarán los resultados a la Dirección General y R.R.H.H.

2) Encuesta a los clientes: se contrata una agencia de publicidad para diseñar una encuesta sencilla para que sea resuelta por los usuarios del servicio. Ha de haber una previa coordinación con nuestro cliente.

➤ 3er trimestre

Se continúa con la recogida y análisis de datos y se hace un nuevo ajuste como en los trimestres anteriores. El coaching se realizará en este trimestre por el supervisor, pero éste se concentrará únicamente en el personal operativo recientemente incorporado. Además de ello se elaborará una visión crítica de la formación y el coaching llevados a cabo durante todo el año con la finalidad de analizar los puntos a mejorar en ambos aspectos.

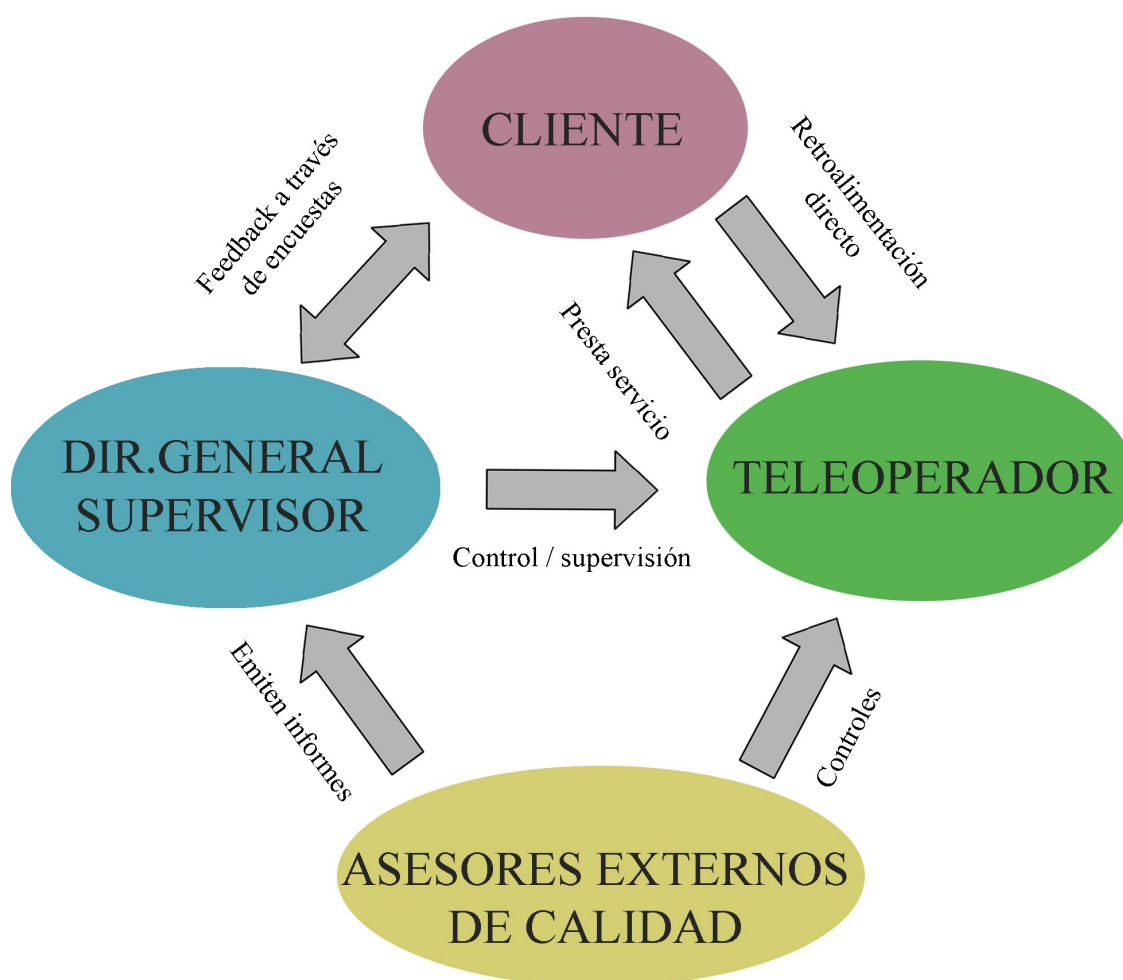
Finalmente, se cierra el análisis de datos sobre la calidad y cantidad de llamadas para este año, con el fin de extraer toda la información referente a los períodos en que aumentan o disminuyen las llamadas y que pueden influenciar sobre la calidad del servicio. Este informe global debe constituir la base para nuestro segundo año.

3.6.3 Planes futuros de gestión de calidad

- La mejora de la calidad estará basada fundamentalmente en formaciones puntuales y continuadas, dedicadas exclusivamente a este aspecto tan importante para la empresa y para el servicio que ofrece.
- Para medir la calidad de nuestros servicios se procederá a realizar llamadas ficticias de prueba a nuestros agentes con carácter más frecuente que en el año inicial. Esta será llevada a cabo por nuestros asesores externos de calidad que contratamos en el primer año.

- Daremos la oportunidad a nuestros agentes, a que en un plazo medio, puedan convertirse en AGENTES DE CALIDAD y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

Se ha de tener en cuenta que se deben llevar a cabo auditorias internas para determinar si el sistema de calidad es conforme con los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos por la ISO. Se debe medir y hacer un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. A su vez, deben tomarse acciones preventivas apropiadas al respecto de problemas potenciales que puedan afectar la calidad del servicio. Una vez hecho esto, se puede estudiar la posibilidad de una certificación de calidad en ISO.



3.7 GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

3.7.1. Introducción de la gestión medioambiental

La gestión medioambiental es el conjunto de acciones que están encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente.

Si bien nuestra actividad no produce un impacto importante en el medio ambiente, el respeto a la naturaleza es uno de los principios de la cultura de empresa de *Integra SL.*, que se materializa en el cumplimiento de la normativa y la mejora continua de nuestra gestión ambiental.

Hemos identificado y evaluado aspectos medioambientales asociados a nuestra actividad e implantaremos en relación a ello una serie de actuaciones para prevenir y minimizar su impacto. La gestión de medio ambiente se irá estableciendo desde el inicio de la actividad y se establecerá un seguimiento a través de reuniones que se realizarán con carácter semestral. Estas reuniones serán llevadas a cabo por la Dirección General, pudiendo establecerse reuniones extraordinarias si los directivos de *Integra SL.* así lo disponen.

Integra SL. se compromete a:

- Hacer compatible la eficacia de un servicio con la preservación del medio ambiente considerando las interacciones de sus servicios y actividades
- Cumplir la normativa vigente y futura prevista y establecer un sistema de gestión medioambiental formal que le permita conseguir una mejora continua.
- Promover en todos los empleados un mayor grado de sensibilidad, responsabilidad y concienciación sobre la necesidad de proteger y preservar el entorno.
- Mantener un canal de comunicación medioambiental tanto interno como externo, con criterios de transparencia, manteniendo una relación de cooperación con las autoridades y un diálogo abierto con partes interesadas y público, a cuya disposición pone esta política.

Nuestra gestión medioambiental entraña tres objetivos principales:

- a) Minimizar el consumo de energía y recursos naturales durante la actividad de *Integra SL*.
- b) Minimizar la cantidad de basura y emisiones durante la actividad comercial y en mantenimiento del local, de los vehículos de la empresa, etc.
- c) Invertir una parte de las ganancias en fondos financieros y proyectos que están vinculados y promueven el desarrollo ecológico y social de la sociedad.

3.7.2. Acciones a llevar a cabo

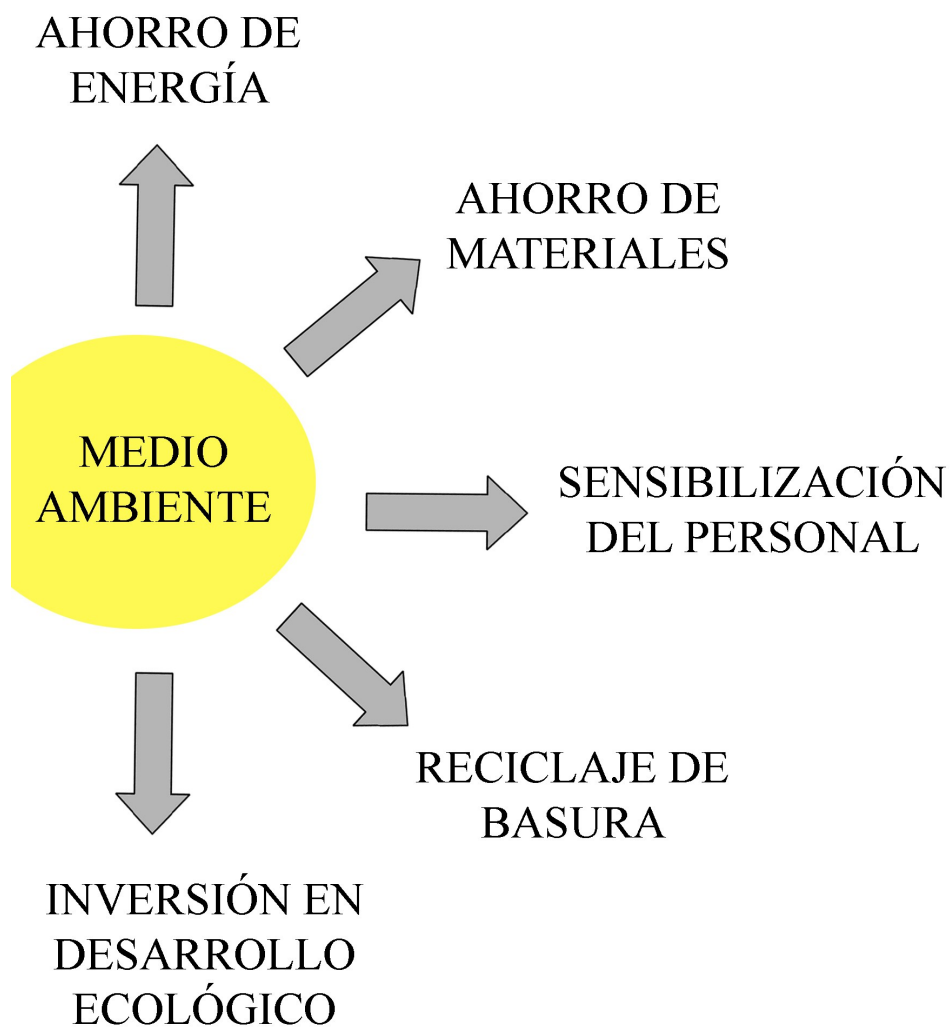
Para conseguir los objetivos propuestos anteriormente se llevarán a cabo las siguientes operaciones:

- A. Se instalarán bombillas de bajo consumo de energía; el local deberá disponer de ventanas aislantes, aire acondicionado sin sustancias dañinas para la capa de ozono. Así como también el resto de aparatos eléctricos deberán cumplir estrictas normas de consumo. Durante las pausas o descansos, los trabajadores deberán utilizar el modo “suspender” cuando dejen de usar el ordenador, así como también deberán apagarlo una vez terminada la jornada.
- B. Se utilizará papel reciclado. Las cantidades usadas deberán ser únicamente las necesarias y se aprovecharán siempre por las dos caras, evitando los desperdicios de papel.
- C. Se dará a reciclar la basura separada por clase.
- D. Se llevará a cabo una formación con la finalidad de crear un compromiso por parte del trabajador con los valores sociales y medio ambientales de la empresa.

3.7.3. Planes futuros de gestión medioambiental

- Se buscarán maneras de generar la energía a través de fuentes renovables.

- Actualización constante sobre la existencia de tecnologías o aparatos más efectivos en el consumo de energía, para ponerlos en práctica.
- Se formará continuamente a los trabajadores para aumentar la cultura medioambiental en la empresa.



3.8 PLAN DE IGUALDAD

3.8.1 Introducción del plan de igualdad en la empresa

Para *Integra SL*, fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito empresarial y del trabajo es una acción prioritaria, con la finalidad de que todas las perspectivas de acción y promoción de las mujeres estén a un mismo nivel que el de los hombres. La gran desigualdad entre hombres y mujeres que ha vestido al mundo a lo largo de los años es hoy el detonante a la implantación de esta reciente ley de igualdad, que más allá de los beneficios que pueda conllevar la realización de este plan dentro de una empresa, persigue un profundo cambio de mentalidad y una nueva manera de vivir dentro de muchos ámbitos, algunos de ellos la empresa y el trabajo.

Objetivos generales:

- Adoptar medidas para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres
- Mejorar nuestra calidad como empresa y mejorar la calidad del empleo para los trabajadores y trabajadoras de Integra.
- Ser una empresa diferente, con valor añadido y ventajosamente competitivos
- Colaborar, aportar y participar en el proceso general de cambio, que va más allá de un solo Estado.

3.8.2 Fases y procedimiento

a) Iniciativa

La iniciativa o impulso de llevar a cabo el plan de igualdad dentro de *Integra SL* parte del compromiso de la dirección de participar en un aspecto que empieza a ser relevante dentro el mundo de la empresa y del hecho de colaborar con el cumplimiento de la normativa que pone en relieve criterios éticos y de responsabilidad social que hasta hace poco tiempo no se tenían muy en cuenta.

Integra SL ha decidido poner en marcha un plan de igualdad de oportunidades y designará un responsable o equipo de responsables en ámbitos concretos que impulse o vele por el cumplimiento del proyecto.

b) Diagnóstico

La implantación de las políticas de igualdad de oportunidades tiene como finalidad básica fomentar la incorporación, permanencia, formación y promoción de mujeres y hombres, de forma que se desarrollen las potencialidades y capacidades del conjunto del personal.

Un diagnóstico inicial busca conocer la realidad de la plantilla, detectar las necesidades y definir los objetivos para mejorar la situación de las trabajadoras y trabajadores, definiendo los mecanismos que nos permitan hacer más eficiente la organización y retener el mejor talento.

En *Integra SL* se realizarán actividades sucesivas de:

- Recogida de información, análisis, consulta participativa al personal
- Formulación de propuestas que pueden integrarse en un Plan de Igualdad o Plan de Acción Positiva.

Objetivos del diagnóstico:

- ✓ Identificar los principales problemas a resolver y establece ámbitos prioritarios de actuación
- ✓ Proporcionar un punto de referencia a partir del cual establecer futuras comparaciones
- ✓ Detectar necesidades de formación y de desarrollo profesional de la plantilla
- ✓ Conocer las potencialidades de la plantilla
- ✓ Implicar al personal en el desarrollo del plan

c) Diseño

El diseño de las políticas a implantar se debe realizar en el marco de un plan que permita alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres en la organización. Para ello se ha

de establecer unos objetivos a largo plazo que puedan servir como referencia durante todo el proceso, y a su vez fijar unos objetivos concretos a corto plazo, progresivos y coherentes con los generales, dando prioridad a las áreas donde se haya detectado algún tipo de discriminación.

El resultado de todo esto será gracias a la intervención de todas las personas de la empresa: equipo directivo, mandos intermedios, responsable o equipo de responsables de igualdad y plantilla.

Objetivos generales:

- Eliminar toda discriminación directa o indirecta, por razón de sexo y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil.
- Mejorar las condiciones laborales de nuestras/os trabajadoras/es. En este plan contemplaremos materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.

Objetivos a corto plazo:

- Adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral (directa o indirecta) entre mujeres y hombres.
- Adoptar medidas específicas para prevenir el acoso sexual por razón de sexo directa o indirectamente en el trabajo.
- Adoptar medidas para mejorar las condiciones laborales de nuestras/os trabajadoras/es
- Asignar a los RRHH el material económico necesario para poder soportar el coste de la implantación del plan.

3.8.3. Plan de acción

Establecer un plan de acción para llegar a alcanzar los objetivos previstos es una tarea prioritaria dentro de *Integra SL*. El Departamento de RRHH será el encargado de informar a toda la plantilla sobre las actuaciones que se llevarán a cabo y el funcionamiento específico de cada una de ellas. La formación y las acciones de sensibilización también serán necesarias para conseguir una buena predisposición y para transmitir el conocimiento necesario para la implantación. Es muy importante que el proceso sea participativo para garantizar que la implantación sea efectiva y que responda a las necesidades reales de la empresa.

Las acciones positivas son las medidas correctoras que utilizaremos para combatir las acciones discriminatorias detectadas o todavía por detectar dentro de nuestra empresa. El conjunto de estas medidas es lo que denominamos Plan de Igualdad de Oportunidades. Los aspectos sobre los que nos centraremos son:

Igualdad en el acceso al empleo y la contratación:

- Se ampliarán y variarán los métodos de reclutamiento (eliminaremos lenguaje sexista de las ofertas de empleo, solicitudes de empleo, pruebas profesionales, etc). Eliminaremos preguntas discriminatorias para la mujer como el estado civil, hijos, etc. Anunciaremos ofertas de empleo en lugares frecuentados por mujeres para que lo lean tanto mujeres como hombres.
- Evitaremos discriminaciones en la entrevista de selección.
- Evaluaremos a los/as candidatos/as con criterios claros y objetivos alejados de estereotipos y prejuicios.
- Estableceremos unas cuotas mínimas para la selección y contratación de mujeres y hombres
- Estableceremos unas medidas de discriminación positiva
- Colaboraremos con organizaciones que promuevan el avance de la mujer en el trabajo.

Potenciar una cultura de igualdad de oportunidades

- Realizaremos sesiones sensibilizadoras para las personas que ocupan puestos directivos, con mayor influencia en la implantación del plan.

- Informaremos interna y externamente de los beneficios que aporta la igualdad en la empresa.

Favorecer la comunicación sobre las políticas de igualdad

- Presentaremos el valor de la igualdad en la visión de la organización
- Reflejaremos en el sistema de la empresa el apoyo de la empresa a las políticas de igualdad
- Designaremos puestos de responsabilidad a personas que apoyen la política de la igualdad de oportunidades entre sexos
- Difundiremos los objetivos alcanzados mediante comunicación periódica sobre la concentración del empleo femenino como medida para evaluar el progreso y reforzar la confianza en el Plan de Igualdad.

Igualdad en la contratación profesional, promoción y formación

- Diseñaremos planes de carrera para los trabajadores/as valorando la carrera profesional a medio-largo plazo, diseñaremos planes de carrera específicos.
- Haremos una descripción objetiva de los puestos de trabajo y las competencias de cada uno de ellos.
- Aumentaremos el control y autonomía de cada persona sobre su puesto de trabajo. Todo esto repercutirá en la satisfacción del trabajador/a, en su vida profesional y personal.
- Estableceremos criterios objetivos y medibles para poder acceder a una promoción o ascenso, así como comunicar públicamente siempre dentro de la empresa la disponibilidad del puesto y criterios para acceder a esa promoción.
- Establecimiento del trabajo por objetivos y no por tiempo de permanencia en el puesto de trabajo.
- Estableceremos canales de comunicación abiertos en los que se fomenten las redes informales, se establecerán reuniones de grupo para el intercambio de información, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, elaborar un boletín interno informativo, cenas de empresa, etc.
- Estableceremos los horarios de los cursos de formación interna dentro de la jornada laboral.

Asignar al departamento de RRHH material económico

- Se destinará anualmente una cantidad establecida por los socios para la posible implantación y consecución del plan. La empresa ha de adquirir el compromiso y destinar los recursos necesarios para diseñar e implantar el Plan, es decir, el soporte de los gastos que derivan de su implantación, entre ellos, diseño, diagnóstico, formación, etc.

Para la ejecución de las acciones y medidas expuestas anteriormente se deberá establecer o fijar un calendario.

Atendiendo a ello, *Integra SL* se propone alcanzar medianamente estos objetivos en un plazo corto de 6 meses. Cabe recalcar, que *Integra SL* intentará aplicar, dentro de sus posibilidades, todas estas medidas desde el inicio de sus actividades.

3.8.4. Difusión interna y externa

Una vez tengamos implantado el Plan de Igualdad en la empresa, lo difundiremos para dar conocimiento a nuestros clientes y competencia.

Esta nueva incorporación comporta una ventaja competitiva frente a las mismas empresas del sector y para los propios trabajadores de la empresa representa una tranquilidad y seguridad. De esta manera nuestro personal también responderá de una manera más fiel hacia la organización. Habrá una mejora en la eficiencia organizativa y un aumento de la productividad de la empresa y de las personas.

La empresa, encabezada por sus superiores, asume la responsabilidad de ejecutar acciones para evitar la discriminación de género dentro de *Integra SL*, o los esfuerzos individuales de las personas serán insuficientes y poco eficaces.

La implantación de este plan es voluntaria y su eficacia viene determinada por el grado de compromiso de todos sus miembros, mujeres y hombres.

Para conseguir el éxito en este ámbito tenemos que conseguir que todos los integrantes de la organización se sientan implicados y hagan suyos los objetivos del plan.

En primer lugar, haremos una difusión interna del plan, empezando por las personas que llevan a cabo la gestión en la empresa, en especial a todas las personas dentro de la gestión de los recursos humanos y por último a todo el personal.

Una vez conseguido esto, se hará una difusión externa e *Integra SL*. deberá dar a conocer su política de igualdad de oportunidades y su plan de acción en otras empresas y en la sociedad, no sólo con la intención de ser ventajosamente más competitiva, sino con la idea de difundir esta cultura de igualdad a otras empresas.

3.8.5. Implantación, seguimiento y evaluación

La implantación supone la realización y ejecución de las acciones previstas anteriormente. En cuanto al seguimiento, este deberá ser continuo y deberá realizarse sobre las actividades que se lleven a cabo para asegurar el cumplimiento efectivo de las acciones y los objetivos previstos.

Será también necesario llevar a cabo una evaluación de los resultados obtenidos por el Plan una vez finalizado.

Periódicamente se irán haciendo revisiones en los diferentes departamentos, segmentándolos por puestos de trabajo y sexo.

Se involucrará a toda la plantilla haciéndole participe del grado de satisfacción suyo con respecto a las medidas que toma la empresa en la consecución del plan. Cabe recalcar, que los trabajadores son los que nos pueden informar mejor de su situación y sentimiento con respecto a la empresa.

Concretamente, la evaluación tiene los siguientes objetivos:

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del plan y opinión de los que lo componen.
- Analizar el desarrollo del proceso del Plan
- Reflexionar sobre la continuidad de las acciones (si se requiere más tiempo para corregir las desigualdades)
- Identificar nuevas necesidades a través de los nuestros trabajadores y de la observación.

Si la evaluación que hagamos plantea la necesidad de introducir nuevas medidas, aparecerán los denominados planes de mejora.

Esta mejora aparece cuando I, tras la evaluación del Plan, aprende sobre si misma e identifica nuevas necesidades surgidas tanto por la implementación. El seguimiento se realizará de forma regular, mientras que la evaluación tendrá carácter semestral y será llevado a cabo por el equipo de igualdad destinado para la realización y consecución del Plan.

Los cuestionarios, las entrevistas, la observación directa y la aplicación de indicadores son las herramientas que Integra considera más eficaces para evaluar los resultados del Plan de Igualdad en la empresa.

A continuación se detallan los Indicadores de Igualdad aplicados por *Integra SL*:

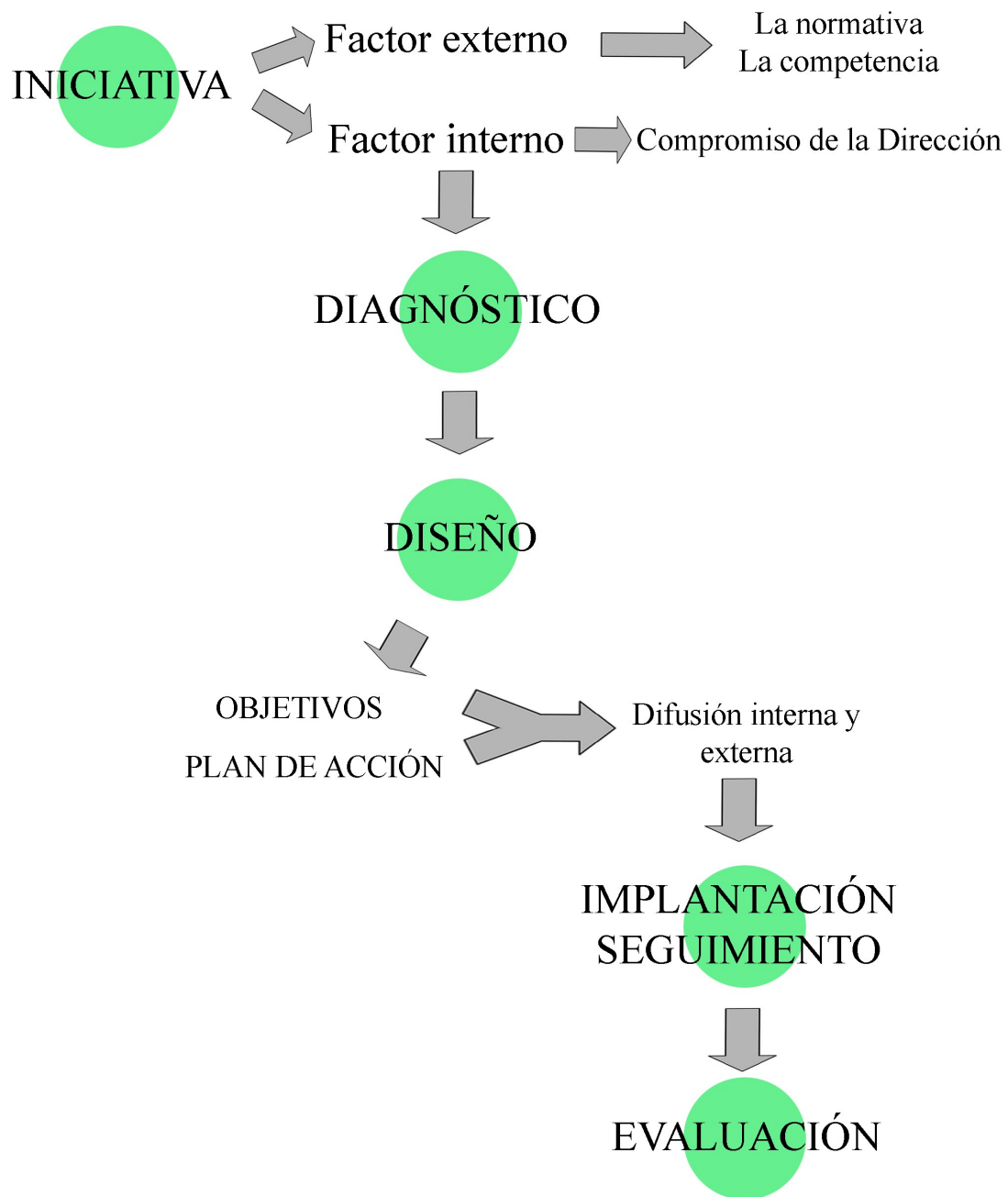
ÁMBITO	INDICADORES BÁSICOS
Política de igualdad de oportunidades	Existencia de una cultura de igualdad
	Existencia de un plan de igualdad
	Existencia de un órgano responsables de la igualdad
Comunicación, lenguaje e imagen	Comunicación interna de todo lo relacionado con la igualdad en la organización
	Existencia de una guía de lenguaje e imagen no sexista
Representación de las mujeres	Distribución de las mujeres y hombres en la organización
	Proporción de mujeres en los cargos de responsabilidad
Retribución y Contratación	Proporción de mujeres y hombres por categorías y niveles retributivos
	Retribución anual media de mujeres y hombres
	Porcentaje de mujeres y hombres con diferentes tipos de contratos
	Porcentajes de bajas y despidos por razón de sexo.
Acoso y actitudes sexistas	Existencia de un órgano, persona, responsable de detectar, prevenir y actuar en situaciones de acoso
	Sensibilización para evitar el acoso y las actividades sexistas por parte de la Dirección, los mandos y el personal.
	Acciones de la empresa para prevenir, evitar y eliminar las actitudes sexistas y el acoso
Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	Existencia de medidas de conciliación: flexibilidad de tiempo y espacio, servicios para la conciliación
Condiciones físicas	Condiciones del espacio laboral asignado a mujeres y hombres
	Adecuación del espacio de trabajo (vestuarios, lavabos)

3.8.5. Planes futuros

Integra SL se compromete a alcanzar ciertos objetivos a largo plazo, que son los siguientes:

- Establecimiento de programas de “mentoring”, es decir, establecer un tutor/a que asesore en temas concretos, como gestión de equipos, negociación del salario, habilidades comunicativas, etc.
- Estableceremos medidas de acompañamiento y cuidado de los hijos durante el tiempo de formación si ésta se realiza fuera del horario laboral, así como también implementar guarderías en la empresa, para conciliar la vida laboral y familiar.
- Participar en programas que promuevan el empleo con las instituciones asentadas en la localidad
- Más adelante, se podrán introducir programas de sensibilización y capacitación en derechos humanos, de la mujer y equidad de género dentro de la empresa.

PLAN DE IGUALDAD



4. PLAN ORGANIZATIVO

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE *INTEGRA SL*:

Integra SL tiene un tipo de estructura formal. Las partes han sido distribuidas de manera organizada orientándolas a una finalidad funcional o práctica.

4.1.1. Funciones

SUPERVISOR DE TURNO (considerado personal de estructura, ejecuta y atiende actividades de gestión internas dentro de la organización de la empresa)

- Responsable del buen funcionamiento de la unidad del turno mañana/tarde.
- Crear un buen equipo
- Ser líder
- Crear informes de los clientes en cartera, para conocer su estado.
- Encargado de resultados / objetivos marcados
- Realizar el reporte de las llamadas recibidas segmentado por cliente
 - Cantidad de llamadas
 - Motivo de la llamada
 - Resumen de resultados obtenidos
 - Producto en el que está interesado el cliente
- Realizar control y seguimiento de los teleoperadores
- Realizar parte de la formación de los teleoperadores

DEPARTAMENTO DE RRHH

- Función de empleo
- Planificación de plantillas.
- Descripción de los puestos de trabajo
- Búsqueda de fuentes de reclutamiento

- Procesos de selección
- Acogida
- Estudios de reducción de la plantilla
- Comunicación y participación
- Formación
- Promoción y desarrollo elaboración de nóminas y de documentación de la Seguridad Social.
- Gestión de los contratos de trabajo.
- Liquidaciones de impuestos sobre el trabajo.
- Calendarios laborales.
- Control de presencia.
- Bajas de enfermedad común, accidente laboral o enfermedad profesional.

TELEOPERADORES/AS

- Atender las llamadas de los diversos clientes
- Aplicará las pautas a seguir según cliente / empresa
- Resolver los problemas o dudas planteados por los clientes en base a su formación
- Realizará una clasificación por llamada según empresa

TECNICO ANALISTA DE SISTEMAS (considerado personal de estructura, ejecuta de forma habitual las funciones propias de sistemas y desarrollos informáticos)

- Tiene una calificación profesional en las técnicas propias del trabajo específico que desarrolla.
- Estudio, elaboración y desarrollo de programas informáticos para las campañas a realizar.
- Asesoramiento del funcionamiento y metodología de los diversos programas que posteriormente se van a utilizar.
- Crea la estructura necesaria para llevar a cabo las aplicaciones informáticas (red informática).

- Mantenimiento del sistema informático.

DIRECCION GENERAL (Administradores Mancomunados)

- Definir y formular la política de la compañía
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa conjuntamente con el resto de los departamentos
- Elaboración de presupuestos para los años posteriores.
- Llevar a cabo la supervisión del trabajo en caso de ausencia del supervisor.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

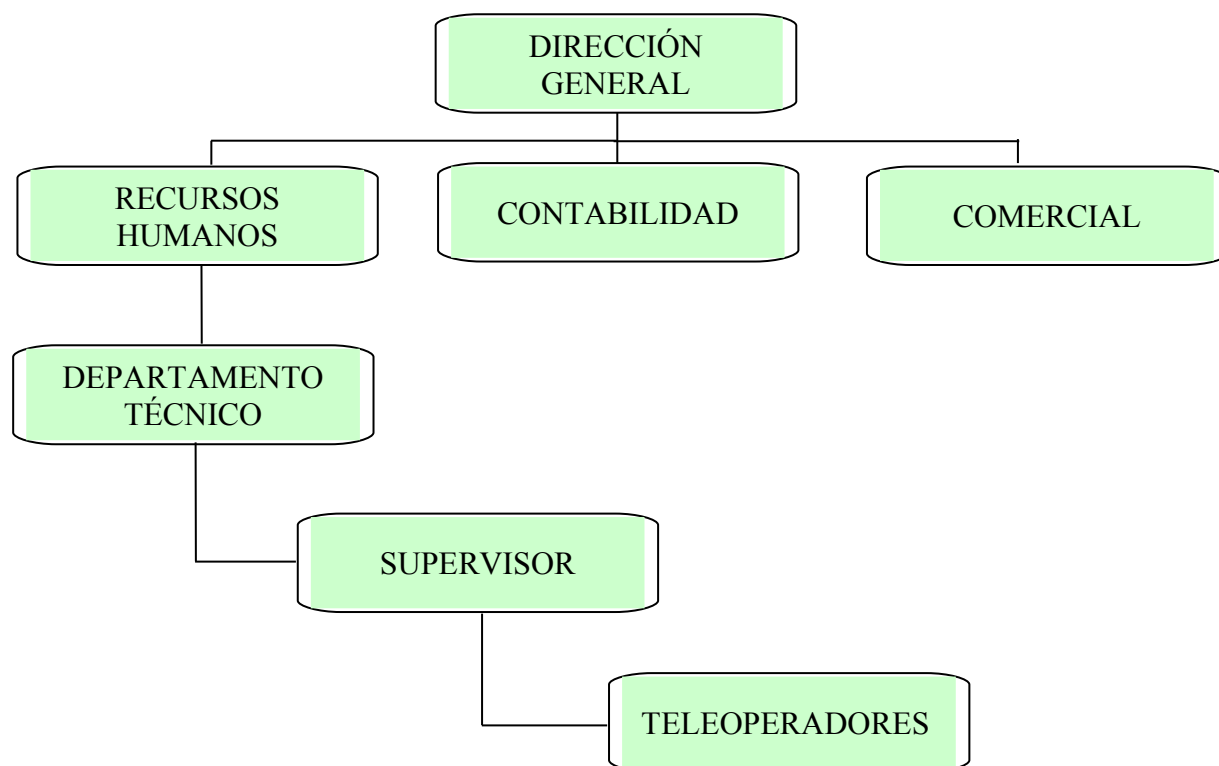
- Captación de clientes a través de políticas y estrategias comerciales
- Mantener una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- Definición de la política de precios y condiciones comerciales.
- Gestión de venta

DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Control y gestión de cobros y pagos.
- Supervisión de facturas
- Relación y comunicación con proveedores
- Gestiones bancarias
- Confección y desarrollo de la contabilidad.

- Asientos contables en el libro diario.
- Balances trimestrales.
- Liquidaciones tributarias (IVA, Retenciones), confección y liquidación de los impuestos
- Análisis de costes.
- Análisis financiero.

CUADRO ESTRUCTURA DE *INTEGRA SL*



4.1.2 Planificación y gestión de los recursos humanos

Integra SL ha enfocado sobre el capital humano otra manera de diferenciarnos, a través de la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Para *Integra SL*, el personal es sumamente importante, no solamente porque de ellos, en parte, depende la producción, sino porque ellos representan una fuente de conocimientos y habilidades, es decir, un potencial humano que dará un valor añadido a la empresa.

Las competencias más apreciadas por la empresa son las siguientes:

- Iniciativa
- Capacidad de aprendizaje
- Productividad
- Flexibilidad
- Autocontrol
- Trabajo en equipo
- Habilidad de trato y facilidad en la comunicación

Para la gestión del conocimiento y el capital intelectual, no solo será vital la información de nuestros empleados, sino la aportación de su criterio, su sabiduría, su conocimiento técnico, su experiencia, de esta manera, toda esa información, ya no es sólo información, sino que tiene un valor añadido que puede resumirse en la participación total y continua del personal de Integra.

Sabemos que el futuro lo construirán aquellas empresas que incorporen esta modalidad de gestión en la organización y nosotros queremos tomar la iniciativa porque consideramos que nos permitirá obtener una ventaja competitiva y conseguir el desarrollo profesional de personal.

Cualquiera de nuestros empleados que está entrenado en todas estas habilidades y que está siempre abierto al cambio reflejará constantemente un sello del servicio, y por ende de la empresa, en cada momento que brinde un servicio a un cliente.

4.2. FORMAS DE RECLUTAMIENTO:

Siendo una pequeña empresa, la realización del proceso de reclutamiento y selección será realizada por el personal de RRHH, en coordinación con los directivos del resto de departamentos, empleando fuentes externas para la atracción de candidatos al puesto de trabajo de teleoperadores. Las fuentes a utilizar serán concretamente:

- **ANUNCIOS EN PRENSA**, ya que nos ofrece un contingente importante de candidatos
- **OFICINAS PRIVADAS DE COLOCACIÓN (ETT's)**
- **INTERNET**, a través de los conocidos portales de empleo (véase anuncio a continuación)

AGENTE TELEFÓNICO

Fecha de la oferta: 27-12-2007

Nombre de la empresa: INTEGRA SL

Ubicación

Población: Oviedo

Provincia: Oviedo

Descripción

Puesto vacante: Agente telefónico

Categoría: Atención al cliente

Departamento: Atención al cliente

Número de vacantes: 8

Descripción de la oferta:

- Recepción de llamadas
- Información sobre los productos y servicios
- Asesoramiento a clientes
- Resolución de incidencias y reclamaciones

Requisitos

Estudios mínimos: Bachiller/ COU o equivalente

Experiencia mínima: No se requiere

Requisitos mínimos:

- Ofimática usuario
- Fluidez verbal y buena capacidad comunicativa

Requisitos deseables: - Conocimientos inglés

Contrato

Tipo de contrato: Indefinido

Jornada laboral: Completa

Horario: 08:20-16:00 y 14:20-22:00

Salario

Rango salario Mínimo 12.000 € brutos/año

Máximo 14.000 € brutos/año

4.3 METODOLOGÍA DE LA CONTRATACIÓN:

El primer paso es definir las características del puesto a cubrir. Seguidamente proponemos una descripción del perfil para el puesto de teleoperador/a:

Denominación del cargo o puesto: Agente telefónico	
Departamento al cual pertenece: Atención al cliente	
Categoría ocupacional: Operación	Grupo escala: XII
Organigrama del puesto	Puesto del que depende: Responsable del departamento de Atención al Cliente. Puestos que dependen de él: No supervisa ningún otro puesto que no sea el suyo propio.
Resumen del cargo o puesto: El agente de Atención Telefónica trabaja bajo la supervisión del responsable del departamento. Asesora e informa sobre productos, servicios y funcionamiento, atiende quejas, reclamaciones y sugerencias planteadas por los clientes y realiza el seguimiento de los envíos realizados aportando soluciones a posibles incidencias que surjan.	
Cometidos y responsabilidades	• Recepción y gestión de solicitudes de información y asesoramiento de los clientes en cuanto a servicios, productos y estados de los envíos realizados. • Recoger, canalizar y resolver quejas , reclamaciones y/o devoluciones de los clientes.
Competencias del cargo o puesto	
1. Control de la actividad	• Conocer a fondo la actividad. • Controlar el cumplimiento de lo establecido en la normativa de la operativa a seguir • Velar por el cumplimiento de todos los reclamos de clientes
2. Habilidades comunicativas	• Tener fluidez y facilidad en la comunicación oral • Transmitir de forma clara y coherente • Saber escuchar • Redactar de manera clara y precisa
3. Habilidad para negociar	• Estar al tanto de los cambios del sitio • Dar seguimiento y controlar hasta el final
4. Trabajo en equipo	• Estimular el trabajo en equipo y el análisis conjunto Compartir con su grupo los problemas y dudas • Buscar oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo
5. Saber planificarse y organizarse	• Establecer prioridad a sus tareas (tener en cuenta la importancia y el tiempo para llevarla a cabo) • Poner fecha y orden de cumplimiento a las tareas

6. Creatividad	• Buscar alternativas a los problemas que encuentra • Ante una situación nueva formular ideas flexibles • Constante iniciativa		
7. Responsabilidad	• Mantener siempre seriedad y dedicación en el trabajo • Velar por el cumplimiento de sus obligaciones		
8. Sentido de pertenencia	• Sentir orgullo por su trabajo • Defender la Unidad ante todos • Dedicar el máximo de su tiempo y energías • Alta disposición al trabajo		
9. Habilidades para manejar al cliente	• Tener conocimiento de técnicas comunicativas. • Trazar estrategias en el tratamiento de los clientes según su tipología. • Auto controlarse en situaciones críticas con el fin de ofrecer al cliente respuestas adecuadas.		
10. Orientación al cliente	• Conocer las informaciones generales sobre la Unidad de Negocio, estructura y funciones. • Estar al tanto de cualquier modificación en los servicios que se prestan • Tener una alta velocidad de respuesta. • Ser éticos e informar u orientar al cliente.		
11. Interés de superación	• Preocuparse por recibir cursos avanzados para superarse • Constantemente estar retroalimentándose • Acceder a las vías más actualizadas de información		
12. Habilidades para manejar situaciones difíciles	• Tener conocimiento de técnicas de relajación • Tomar medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes • Autocontrolarse en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas • Analizar las causas que le provocan el estrés • Buscar apoyo en su grupo		
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:			
Formación mínima necesaria. Bachiller/COU o equivalente			
Conocimientos específicos	1	2	3
1.Ofimática		X	
2. Internet		X	
3. Idioma inglés	X		
4. Curso de redacción y corrección		X	
1. Elementales 2. Medios 3. Superiores			

Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1. Talento innato			X	
2. Estilo propio			X	
3. Comunicativo				X
4. Independiente				X
5. Dinámico			X	
6. Controlado				X
7. Competente				X
8. Respetuoso			X	
9. Sincero				X
10. Diplomático				X
11. Convincente			X	
1. No exigidos 2 Bajos 3 Medios 4. Altos				
Condiciones contractuales: Contrato indefinido				
Perspectivas de desarrollo: En general el puesto y la organización ofrece muchas expectativas de desarrollo profesional a nivel vertical, aunque estas perspectivas resultan muy a largo plazo.				

Una vez hemos recibido todos los CV de los candidatos al puesto de trabajo que estamos ofertando, se realizará una preselección de aquellos que nosotros consideramos más óptimos para los distintos puestos a cubrir, en relación a las características requeridas para el perfil.

A los candidatos seleccionados se les hará una entrevista inicial para que haya una primera toma de contacto. Será el responsable de Recursos Humanos el que realizará esta entrevista previa. El entrevistador rellenará una hoja resumen de la entrevista de selección.

En dicha entrevista dará comienzo una breve presentación de *Integra SL*. y se le pedirá al entrevistado que haga referencia a lo más destacado de su currículum, experiencia, sus expectativas y objetivos de futuro dentro de la empresa. Finalmente el entrevistador explicará brevemente las funciones del puesto de trabajo, condiciones laborales, económicas, etc.

Después de este primer contacto, se llevarán a cabo los correspondientes test psicotécnicos para comprobar los niveles de conocimiento, liderazgo y creatividad del candidato. El personal de operaciones no tiene que tener necesariamente una formación universitaria, se le exige que tenga don de gentes, buen trato con el cliente y compañeros, facilidad de comunicación y preferentemente alguna experiencia en el sector.

- Las pruebas psicológicas pueden ser de diversos tipos
 - De inteligencia: es la aptitud de resolver problemas, se puede hacer mediante un test o con figuras geométricas.
 - De aptitudes: miden la capacidad potencial para ejecutar con éxito una actividad específica
 - Rendimiento: para medir la capacidad de ejecutar una cierta actividad específica pero en el momento de la prueba.
 - Personalidad: miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, los aspectos no intelectuales.
 - De interés: mide el interés de nuestro candidato para realizar una cierta tarea. Aunque esto no indica que la tarea que no le guste, no sepa realizarla.

Toda la información recolectada en el proceso de selección (test, entrevistas, simulación) debe ser puesta en un informe psicológico. Es la síntesis del proceso de selección.

A continuación exponemos el informe para uno de nuestros agentes telefónicos:

Nombre del candidato: LAIA GÓMEZ HUERTA

Edad: 25

Cargo al que postula: Agente telefónico

Departamento: Atención al cliente

Fecha de evaluación: 30-12-07

Pruebas utilizadas: - Test psicotécnico
- Técnicas de simulación
- Entrevista personal

	O No aceptable	1 Poco aceptable	2 Aceptable	3 Bueno	4 Sobresaliente	OBSERVACIONES
APARIENCIA Y ACTITUD				●		
EXPERIENCIA PROFESIONAL			●			Tiene experiencia en atención al público aunque no la posee como agente telefónico
ESTUDIOS Y FORMACIÓN			●			Formación alta, licenciatura, pero baja coherencia formación-trabajo
PERSONALIDAD				●		
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN					●	Exposición clara y fluida
CAPACIDAD INTELLECTUAL Y HABILIDADES				●		
CAPACIDAD DE TRABAJO				●		
AMBICIÓN					●	
POTENCIAL DE DESARROLLO				●		
MOTIVACIÓN				●		Motivación basada en la seguridad y en la posibilidad de promoción
IDIOMAS		●				
PUNTOS FUERTES	• Clara orientación hacia el cliente • Buena capacidad de comunicación • Motivación • Buena capacidad de adaptación a nuevas situaciones					
PUNTOS DÉBILES	• Motivación centrada en las posibilidades de promoción y no en las tareas del puesto					
EVALUACIÓN GLOBAL				●		Le falta alguno de los requisitos pero lo compensa por la excelencia en otros aspectos

Una vez elegido el candidato adecuado, se le practica un examen médico, en el cuál se evalúa físicamente si es apto para desempeñar las funciones que el trabajo requiere. Este

examen es necesario para evitar absentismo en mayor grado, aparición de enfermedades profesionales, disminución del índice del trabajo, etc.

Una vez finalizada la fase de selección y contratación, debe darse paso al programa de acogida y periodo de prueba.

El programa de acogida en *Integra SL*. tiene como objetivo:

- ❖ Conocer Integra SL. : su actividad, su organización, sus servicios.
- ❖ Conocer a las personas: superiores, compañeros, colaboradores inmediatos, representantes de los trabajadores
- ❖ Conocer los aspectos productivos: actividad o rendimiento, sistemas de incentivos, métodos de organización, normas de uso de la instalación, etc.
- ❖ Conocer los aspectos sociales: derechos y deberes como convenio colectivo, normas internas, reglamentos, horarios, condiciones de promoción, régimen disciplinario, etc.

Durante el periodo de prueba se realizará un seguimiento del nuevo personal incorporado a la empresa, con el fin de verificar las expectativas creadas sobre el potencial del mismo, para lo cual es necesario comprobar las siguientes circunstancias:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de nuestra empresa.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, aptitudinales, de formación, experiencia, actuaciones y disposición para el trabajo.

El seleccionador mantendrá un contacto periódico o casi continuo con el responsable inmediato del nuevo personal incorporado, para recibir la información de su evolución o para detectar posibles problemas y corregirlos a tiempo, de tal manera que a los 15 días del ingreso el Departamento de Recursos Humanos se entrevistará con el empleado con el fin de conocer sus impresiones sobre las tareas, el puesto de trabajo, sus compañeros y su opinión sobre *Integra SL*.

4.4. ASESORES EXTERNOS

El departamento “staff” es una función de asesoría que sirve de apoyo a otros departamentos, por ejemplo, un auditor brinda asesoría a la gerencia, una secretaria ofrece apoyo al gerente, etc. Normalmente, los asesores externos son especialistas en asesoría para los directivos.

Integra SL. ha decidido que al inicio de su actividad no contará con asesores externos, porque creemos que los directivos con los que cuenta están capacitados para llevar a cabo de la mejor forma posible y con eficacia las gestiones necesarias durante primer año de la empresa.

No obstante, se plantea tenerlos para el segundo año, en función de las situaciones que se presenten.

5. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

5.1 PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Nuestro Plan de inversión inicial es el siguiente:

- Alquiler de un local de aprox. 300 m², provisto de todas las dotaciones necesarias para poder instalar los equipos informáticos y establecer las conexiones de red.
- Adquisición del servidor de telefonía y comunicaciones para gestionar las actividades de recepción de llamadas
- Adquisición de los equipos informáticos y telefónicos
- Adquisición del mobiliario (puestos teleoperadores, oficinas)
- Adquisición de las aplicaciones informáticas necesarias para gestionar las llamadas, la contabilidad y las nóminas.
- Pago de todos los gastos necesarios para la constitución de la Sociedad.
- Provisión de fondos de tesorería para afrontar los pagos iniciales de la actividad, en vista que nuestros clientes de enero pagarán a primeros de febrero.

Con el objetivo de confeccionar un adecuado Plan de inversión inicial, previamente al inicio de la actividad se han llevado a cabo una serie de averiguaciones y comparaciones entre los distintos proveedores, a los efectos de elegir los elementos necesarios al mejor precio de mercado.

A continuación exponemos el cuadro detallado con los diferentes elementos que necesita la empresa para su instalación inicial y los costes de adquisición de los mismos:

Una vez elegidos los elementos necesarios y determinados sus costes, podemos confeccionar un cuadro de inversión inicial, en el que se exponen todos los conceptos necesarios para el inicio de la actividad:

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS	IMPORTE (€)
Certificación negativa del nombre de la Sociedad	17,00
Apertura cuenta corriente bancaria	15,00
Redacción escritura pública y elaboración estatutos	320,00
Modelo solicitud CIF	1,50
Modelo liquidación ITP/AJD	1,50
Liquidación ITP/AJD (1% del capital social)	800,00
Inscripción Registro Mercantil	160,00
Modelo declaración censal inicio actividad y alta IAE (036)	1,50
Adquisición y sellado libros matrícula y visitas	35,00
Legalización libros contables	20,00
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.371,50
Fianza	6.000,00
Alquiler 1º mes	3.000,00
Alta línea telefónica y ADSL	175,00
TOTAL GASTOS INSTALACIÓN	9.175,00
Servidor de telefonía y comunicaciones OpenCall	95.900,00
TOTAL GASTOS DE MAQUINARIA	95.900,00
Equipos de procesamiento de información	17.500,00
Impresoras	500,00
Fotocopiadora/fax multifunción	2.570,00
Teléfonos	150,00
Estanterías y archivos	2.780,00
Escritorios y enseres	3.550,00
Cubículos operadores	20.200,00
TOTAL GASTOS DE MOBILIARIO	47.250,00
Software base de datos CRM	15.000,00
Programa contabilidad	2.000,00
Programa nóminas	1.500,00
TOTAL GASTOS APLICACIONES INFORMÁTICAS	18.500,00
Provisión de fondos tesorería	20.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	192.196,50

5.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

En este apartado compararemos algunas de las diferentes formas de financiación de las que se puede valer nuestra empresa, diferenciándolas entre propias y ajenas.

FINANCIACIÓN PROPIA

Son los recursos financieros de propiedad de nuestra empresa (fondos propios).

Integra SL podrá utilizar 2 tipos diferentes de financiación propia:

Financiación propia interna

Formada por los beneficios que no han sido repartidos, que utilizaremos en nuevas inversiones para la empresa. El porcentaje a destinar a la reinversión se decidirá en la Junta de socios.

Financiación propia externa

Está constituida por las aportaciones de los socios al capital social. Cada una de las socias aportará una cantidad de 20.000€ en el momento de constituir la Sociedad.

FINANCIACIÓN AJENA

Son los recursos externos a la empresa, constituidos por deudas a corto o largo plazo con entidades financieras y las subvenciones.

Hemos analizado algunas de las formas de financiación, para empresas de nueva constitución, que ofrecen las diferentes entidades, además de un tipo de subvención dirigida a las empresas de nueva creación con sede en Asturias:

PRÈSTAMO PYME DE CAJA MADRID

OBJETIVO Y FINALIDAD

Apoyo a la Pyme española, sabiendo que es la base fundamental sobre la que se sustenta la economía y el primer generador de empleo y riqueza del país. El objetivo es potenciar la atención a este sector proporcionándoles la financiación que necesitan para crecer.

La finalidad de estos préstamos es muy diversa:

- Inversiones en activos inmateriales.
- Adquisición o adaptación de terrenos para uso industrial, comercial o agrario.
- Adquisición, construcción, reforma naves o locales uso industrial, comercial o agrario.
- Inversiones en equipos e instalaciones técnicas.

INVERSIONES FINANCIABLES

- Inversiones en activos inmateriales.
- Adquisición o adaptación de terrenos para uso industrial, comercial o agrario.
- Adquisición, construcción, reforma naves o locales uso industrial, comercial o agrario.
- Inversiones en equipos e instalaciones técnicas.

INVERSIÓN MÁXIMA

Hasta el 70% del valor de inversión o del valor de tasación, en su caso.

PLAZO DE AMORTIZACIÓN

- Activos fijos inmobiliarios: hasta 17 años (con 2 años de preamortización incluidos).
- Bienes de equipo, maquinaria y otros activos productivos: hasta 7 años (según garantías aportadas).

COMISIONES:

- Apertura: bonificada hasta un 50%, sobre tarifa preferencial. Sin mínimos.
- Amortización total/parcial: bonificada hasta un 50%. Sin mínimos.

TIPO DE INTERÈS

- Tipo Inicial: Euribor a 1 año, último valor disponible en el momento de la solicitud, redondeado por exceso a cuartos de punto, +2 puntos. Revisable anualmente.

LEASING MOBILIARIO DE CAIXA CATALUNYA

Permite financiar bienes de equipamiento destinados a actividades empresariales.

Caixa Catalunya compra el bien que se quiere financiar y lo alquila para el pago de una cuota mensual hasta el término de vigencia del contrato.

Al finalizar el contrato se dispone de una opción de compra del bien por el valor residual pactado.

INVERSIÓN MÁXIMA

El 100% del valor de la inversión

COMISIONES

- Apertura: 0,70%
- Estudio: exento

TIPO DE INTERÈS

- Interés fijo: 6,45%
- Revisión tipo de interés: Euribor a 3 meses + 0,95%

PRÈSTAMO EMPRENDEDORES DE CAIXA CATALUNYA

Su objetivo es financiar los primeros años del negocio, inversión inicial.

INVERSIÓN MÁXIMA

- Hasta 40.000€

COMISIONES

- Apertura: exento
- Estudio: exento

TIPO DE INTERÈS

- Euribor + 2,50%

PLAZO DE AMORTIZACIÓN

- Máximo 7 años (incluso con 1 año de carencia)

LINEA ICO PYME 2008 (GESTIONADA POR BANCO POPULAR)
--

Con la Línea ICO PYME 2008, el Instituto de Crédito Oficial apoya y financia, en condiciones preferentes, el desarrollo de proyectos de inversión de las pequeñas y medianas empresas españolas.

VIGENCIA

Hasta el 22 de diciembre de 2008 o hasta el consumo de los fondos disponibles, si ése fuese anterior a la fecha indicada.

BENEFICIARIOS

Personas físicas o jurídicas que estén dadas de alta en el Impuesto de Actividades Económicas y que, según definición adoptada por la Comisión Europea en mayo de 2003, cumplan los siguientes requisitos:

MICROEMPRESAS:

- menos de 10 empleados
- volumen de negocio anual y/o cifra de balance general no superior a 2 millones de euros
- no estar participada en un 25% o más por empresa o conjunto de empresas que no cumplan los criterios antes citados.

PYME:

- menos de 250 empleados
- volumen de negocio anual no superior a 50 millones de euros y/o cifra de balance general no superior a 43 millones de euros
- no estar participada en un 25% o más por empresa o conjunto de empresa que no cumplan los criterios antes citados

INVERSIONES FINANCIABLES

Activos fijos nuevos productivos.

Entre los requisitos previos para considerar financiable un proyecto de inversión, deberán cumplirse los siguientes límites:

- Las partidas de activo material no están sujetas a limitación.
- Si el proyecto incluye inversión en activos inmateriales “tecnológicos”, destinados a la innovación o modernización tecnológica de las PYME, tales como redes de uso local, programas informáticos o páginas web, no estará sujeta a limitación.

- Si el proyecto presentado incluye inversión en activos inmateriales “no tecnológicos”, tales como concesiones, licencias, franquicias, traspasos y otros similares contemplados por el Plan General Contable, no será superior al 50% de la inversión total a financiar.
- Si el proyecto presentado incluye inversión inmobiliaria, esta no será superior al 80% del importe de la inversión total a financiar.
- Se financian los gastos de constitución y primer establecimiento en empresas de nueva creación (constituidas a partir del 1 de julio de 2007), con el límite del 10% de la inversión total a realizar.

En todo caso no se financian: reestructuraciones de pasivo o refinanciaciones, circulante, IVA y otros impuestos ligados a la inversión

INVERSIÓN MÁXIMA

El importe máximo financiable será del 90% del proyecto de inversión neto para las microempresas y hasta el 80% para el resto de las PYME.

PLAZO DE AMORTIZACIÓN

El empresario puede elegir entre:

- 3 años, sin carencia
- 5 años, sin carencia o con un período de carencia de principal de 1 año
- 7 años, sin carencia o con un período de carencia de principal de 2 años
- 10 años, sin carencia exclusivamente para el componente inmobiliario de la inversión.

IMPORTE MÁXIMO DE FINANCIACIÓN

El importe máximo de financiación será de 1,5 millones de euros por beneficiario final y año, ya sea en una única operación o en varias.

TIPO DE INTERÉS

El empresario puede optar entre:

- Tipo Fijo: según referencia ICO más 0,65 puntos porcentuales.
- Tipo Variable: referenciado a EURIBOR a 6 meses más 0,65 puntos porcentuales.

TIPOS DE INTERÉS REFERENCIA ICO VIGENTES

AÑOS	CARENCIA	TIPO DE INTERÉS (TAE)
Fijo 3 años	Sin carencia	5,077
Fijo 5 años	Sin carencia	4,975
Fijo 5 años	1 año de carencia	4,944
Fijo 7 años	Sin carencia	4,973
Fijo 7 años	2 años de carencia	4,948
Fijo 10 años	Sin carencia	5,040
Variable 6 meses		5,594

COMISIONES

El tipo de interés que el ICO comunica es TAE y la Entidades de Crédito no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de: comisión de apertura, estudio o de disponibilidad.

**SUBVENCIONES A LA INVERSIÓN EMPRESARIAL
OTORGADAS POR EL IDEPA (INSTITUTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS)**

ACCIONES SUBVENCIONABLES

Podrán ser objeto de ayuda los proyectos de inversión empresarial pertenecientes a las actividades de servicios auxiliares a la industria que se relacionan a continuación:

- Catering para centros de gran consumo (colegios, hospitales, residencias, etc.), siempre que cuenten con elaboración propia de los alimentos.
- Plataformas logísticas.
- Centros de atención telefónica.
- Laboratorios de ensayo de productos.
- Servicios de envasado y embalajes especiales.
- Hoteles de tres o mas estrellas
- Hoteles rurales de tres o más estrellas.
- Instalaciones complementarias de ocio de especial interés, así como otras ofertas para el turismo especializado, con incidencia en el desarrollo de la zona.

INVERSIONES SUBVENCIONABLES

- Terrenos y urbanización: adquisición y urbanización de terrenos para la implantación del proyecto
- Edificaciones: adquisición de edificaciones para el desarrollo de la actividad de la empresa, siempre que sean de primer uso, así como construcción y acondicionamiento de las mismas.
- Instalaciones técnicas de producción, bienes de equipo y otros activos fijos materiales: adquisición de instalaciones técnicas de producción, bienes de equipo y otros activos fijos materiales, siempre que sean nuevos.
- Ingeniería de proyectos y dirección facultativa

PORCENTAJE

El porcentaje máximo será del 40% del proyecto de inversión subvencionable.

5.2.1 Elección de la forma de financiación

Después de haber comparado las diferentes posibilidades de financiación (tipos de interés, plazo de amortización, inversión máxima) mencionadas anteriormente, *Integra SL* ha decidido optar por solicitar el préstamo ICO Pyme a 3 años sin carencia.

Esta elección responde a los siguientes criterios:

1. la cuota a pagar no resulta excesivamente alta
2. el plazo de amortización es el mínimo (3 años) en cuanto la empresa considera contraproducente endeudarse a largo plazo.
3. el interés no varía considerablemente respecto a los plazos de 5, 7 y 10 años.

En consecuencia, el cuadro de financiación inicial de *Integra SL* quedaría conformado en el siguiente modo:

TIPO DE FINANCIACIÓN	IMPORTE (€)
TOTAL FINANCIACIÓN PROPIA	80.000,00
- Capital social	80.000,00
TOTAL FINANCIACIÓN AJENA	114.000,00
- Línea ICO Pyme (gestionada por Banco Popular)	114.000,00
- Política de cobros y pagos*	A mes vencido
TOTAL FINANCIACIÓN	194.000,00

* también se utilizará esta posibilidad como medio de financiación (véase explicación detallada en el apartado siguiente, relativo a “Política de cobros y pagos”).

AYUDAS Y/O SUBVENCIONES A SOLICITAR

TIPO DE AYUDA Y/O SUBVENCIÓN	IMPORTE (€)
- Subvención IDEPA (40% inmovilizado material)	57.260,00
TOTAL AYUDAS Y/O SUBVENCIONES	57.260,00

5.2.2. Cálculo de la cuota e intereses del préstamo.

Cuota

$$P = 144.000$$

$$I_{12} = \frac{5,42\%}{12} = 0,4516\% = 0,004516$$

$$n = 36 \text{ (36 años)}$$

$$\text{Cuota} = \frac{\text{Préstamo}}{\frac{(1+i)^n - 1}{i}}$$

$$\text{Cuota} = \frac{144.000}{\frac{0,176107}{0,00531}} = 3.438$$

Intereses

$$I_1 = 0,004516 \times 114.000 = 515$$

5.3. POLÍTICA DE COBRO Y PAGO

Nuestra política de cobro y pago es a mes vencido, esto significa que ambos se realizarán dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al transcurrido. De esta manera, podremos afrontar el cobro de nuestro principal proveedor (línea telefónica y ADSL).

A su vez, nuestros clientes tendrán una política de pago a mes vencido, cuando se realice el cálculo, a final del mes, de los servicios realizados a su cargo (llamadas atendidas traducidas a minutos efectivos). En este modo, tendrán un pequeño margen para efectuar el pago, que se exigirá dentro de los 10 días del mes siguiente, aunque cabe especificar que los costes básicos del servicio contratado deberán abonarlos al momento de la firma del contrato con nuestra empresa.

Con el tiempo, prevemos mejorar esta política de cobro y pago pero, durante los primeros meses de actividad, a raíz de las bajas ventas iniciales previstas, es necesario cobrar a mes vencido para poder contar con las provisiones adecuadas y suficientes necesarias para hacer frente, sobretodo, al pago de los salarios y otros pagos de vencimiento mensual (servicio de limpieza, facturas telefónicas)

Asimismo, tenemos previsto, cuando el volumen de ventas nos lo permita, aplicar medidas de flexibilidad en relación al aplazamiento de los pagos de nuestros clientes, teniendo siempre en cuenta todas las precauciones a considerar para no poner en peligro la estabilidad económica de nuestra empresa.

5.4 PLAN CONTABLE

A continuación desarrollamos todos los aspectos del primer año contable de *Integra SL*:

1. Balance inicial
2. Asientos mensuales
3. Asientos de amortización y de regularización
4. Asiento de pérdidas y ganancias
5. Plan de tesorería
6. Balance de sumas y saldos
7. Balance final
8. Cuenta de explotación (P y G)
9. Memoria del ejercicio 2008
10. Depósito de las cuentas anuales en el Registro Mercantil

5.5 PLAN FISCAL

5.5.1. I.V.A

El IVA es un tributo indirecto que recae sobre el consumo y grava:

- Las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios o profesionales.
- Las adquisiciones intracomunitarias de bienes.
- Las importaciones de bienes

La Ley del IVA establece una serie de obligaciones en su Artículo 164 de las cuales éstas serían las más importantes:

- Presentar declaraciones relativas al comienzo, modificación y cese de las actividades que determinen su sujeción al impuesto.
- Expedir y entregar facturas o documentos equivalentes de sus operaciones, ajustados a lo dispuesto en este Título y conservar duplicado de los mismos.
- Llevar la contabilidad y los registros que se establezcan, sin perjuicio de lo dispuesto en el Código de Comercio y demás normas contables.
- Presentar las declaraciones-liquidaciones correspondientes e ingresar el importe del impuesto resultante.

Así pues, habrá que presentar declaraciones en los plazos establecidos en el Artículo 71 del RD 1624/1992, es decir:

Declaración / Liquidación	Fechas
Primer Trimestre	Entre el 1 y el 20 de Abril
Segundo Trimestre	Entre el 1 y el 20 de Julio
Tercer Trimestre	Entre el 1 y el 20 de Octubre
Cuarto Trimestre	Entre el 1 y el 30 de Enero del año siguiente
Resumen Anual	Entre el 1 y el 30 de Enero del año siguiente

5.5.2. Impuesto de Sociedades

El Impuesto de Sociedades viene regulado por el Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades y en el Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba su Reglamento.

Es un tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas.

El hecho imponible en el Impuesto sobre Sociedades es la obtención de renta, cualquiera que fuese su fuente u origen, por la sociedad.

Su liquidación es anual y se determina aplicando el porcentaje estipulado al importe correspondiente al beneficio neto antes de impuestos (BAI)

Cabe destacar que para la determinación del Impuesto de Sociedades a pagar por *Integra SL*, se ha aplicado cuánto dispuesto por la última Reforma Fiscal para el régimen Pymes (empresas con facturación inferior a 8.000.000€), que permite aplicar el tipo de gravamen del 25% a los primeros 120.202,41€ de la base imponible.

5.5.3. Retenciones IRPF

Retenciones en contratos laborales

Al contratar laboralmente a un trabajador deberemos retenerle un porcentaje del salario en concepto de retención a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). El porcentaje de esta retención es variable y está en función del importe del salario, las condiciones familiares del trabajador, las cotizaciones de SS del trabajador, etc.

Trimestralmente deberemos ingresar las cantidades retenidas en Hacienda en alguna de sus Oficinas o a través de cualquier entidad bancaria, y anualmente deberemos rellenar un resumen anual de las retenciones practicadas durante el año.

Retenciones arrendamiento del local

Nuestra empresa, en su condición de titular, como inquilino, del contrato de alquiler del local donde tiene su sede, debe retener al propietario del mismo un 18% del alquiler mensual y debe presentar las declaraciones trimestrales e ingresar las retenciones practicadas en Hacienda, así como el resumen anual de dichas retenciones.

Nota: a continuación se exponen solamente las declaraciones trimestrales y el resumen anual de las retenciones practicadas por el arrendamiento del local. Las declaraciones trimestrales y el resumen anual de las retenciones practicadas a los trabajadores se han adjuntado en el punto 11.5 “Retenciones e ingresos a cuenta IRPF”.

5.6. PLAN DE CONTROL DE GESTIÓN

5.6.1. Ratios

Ratio de Garantía

Este ratio es muy importante para la banca y los proveedores, porque indica la garantía de cobro o recuperación de la inversión de proveedores e inversores.

El valor de este ratio ha de ser superior a 1,5, lo que implica que el activo real es suficiente para poder pagar las deudas de la empresa. Cuanto mayor sea, más garantía.

$$\text{Activo real / Deudas totales } \frac{329.291,74}{121.014,82} = 2,72$$

- En nuestro caso, este ratio se sitúa por encima de 2,5, lo que nos indica que la situación es excelente.

Ratio de liquidez

Este ratio nos indica la posibilidad que tiene una empresa de afrontar sus deudas a corto plazo.

$$\text{Activo circulante / Pasivo circul. } \frac{185.481,04}{172.548,82} = 1,07$$

Realizable + Disponible / Pasivo circ.	$\frac{185.481,04}{172.548,82} = 1,07$
--	--

- Este ratio es superior a 1, por tanto nos indica una situación normal en la empresa

Ratio Tesorería

Este ratio significa que con el realizable más el disponible se ha de poder afrontar entre un 70% y un 100% de las deudas a corto plazo. El valor óptimo se sitúa en 1

- En nuestro caso, el valor del ratio es mayor a 1, por lo tanto la situación es óptima

Ratio tesorería inmediata

El valor ideal de este ratio es difícil de estimar porque el disponible fluctúa a lo largo del año. El valor mínimo aconsejable es de 0,15 y para otros de 0,30.

Disponible / Pasivo circul.	$\frac{91.219,44}{172.548,82} = 0,53$
-----------------------------	---------------------------------------

- En la empresa, esta ratio indica una situación bastante óptima.

Ratio de Endeudamiento

Nos indica el porcentaje que representan las deudas a corto plazo y a largo plazo, dentro del pasivo.

- El valor adecuado de la ratio puede ser entre 0,5 y 0,7. Como podemos observar la nuestra se encuentra por debajo de 0,5, lo que indica un exceso de capitales propios.

Ratio de Gastos Financieros sobre Ventas

Nos indica la relación existente entre los gastos financieros y la cifra neta de negocio o ventas.

Gastos financ. / Ventas	$\frac{5.294}{548.440} = 0.01$
-------------------------	--------------------------------

Exigible / Pasivo	$\frac{121.014,82}{330.663,24} = 0,4$
-------------------	---------------------------------------

- La ratio se encuentra

por debajo de 0,04, esto nos indica que nuestros gastos financieros no son excesivos.

Ratio de rotación

Sirven para evaluar la eficiencia en la utilización de recursos productivos o financieros.

$$\text{Ventas / Activo total} \quad \frac{548.440}{330.663,24} = 1.66$$

* Mide los ingresos por cada unidad invertida

$$\text{Ventas / Activo Fijo neto} \quad \frac{548.440}{145.182,20} = 3.78$$

*Mide el aprovechamiento de la capacidad productiva

$$\text{Ventas / financiación básica} \quad \frac{548.440}{114.000} = 4,81$$

*Mide los ingresos por unidad monetaria de recursos financieros a largo plazo

$$\text{Ventas / FP} \quad \frac{548.440}{158.114,42} = 3,47$$

*Mide los ingresos por unidad monetaria de patrimonio neto

- Generalmente, cuando mayor es la rotación, mayor es el aprovechamiento de recursos. En nuestro caso, la situación es óptima.

5.6.2. Rentabilidad

Rentabilidad Económica

Muestra en porcentaje, la relación entre el BE y el activo. Es la rentabilidad generada por los activos de la empresa con independencia de la financiación empleada.

$$\text{RE} = \text{BE} / \text{Activo} \times 100 \quad \frac{83.408,42}{330.663,24} \times 100 = 56,40 \%$$

- Por cada 100 euros invertidos en activo, se han obtenido 56,40 € de beneficios.

Rentabilidad Financiera antes y después de impuestos

Esta nos muestra la rentabilidad obtenida por el capital aportado.

$$\text{RAI} = \text{BN} / \text{FP} \times 100 \quad \frac{78.114,42}{158.114,42} \times 100 = 81,98 \%$$

$$\text{RDI} = \text{BL} / \text{FP} \times 100 \quad \frac{58.585,82}{158.114,42} \times 100 = 58,74 \%$$

158.114,42

- Si observamos, hemos obtenido, por cada 100 u.m. de capital aportado, 58,74 €, después de impuestos.

Margen sobre ventas

Muestra, en porcentaje, la relación entre el BE y la cifra de ventas.

BE / cifra ventas	$\frac{83.408,42}{548.440} = 0,73$
-------------------	------------------------------------

- La ratio nos indica que por cada 100 u.m. ingresadas en concepto de ventas, 73 son beneficios antes de intereses e impuestos.

Rentabilidad por dividendo

Nos permite conocer la rentabilidad obtenida por los propietarios en forma de dividendos, cuando las empresas no cotizan en bolsa.

Calculo del dividendo: D = 50% BL una vez destinado el 10% a reserva legal.

RD = D/FP	$\frac{26.363,62}{158.114,42} = 0,15$
-----------	---------------------------------------

- En estos casos, no existe un valor óptimo, depende siempre del sector y cuanto más alto sea este mejor. Esta ratio demuestra que la relación entre los dividendos y el fondo propio de la empresa es de un 15 %, por tanto se puede considerar óptimo, teniendo en cuenta que es el primer ejercicio.

5.6.3 Fondo de Maniobra

Podemos definir el fondo de maniobra, como la parte del pasivo fijo dedicada a financiar una parte del activo circulante.

$$FM = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

$$185.481,04 - 172.548,82 = \mathbf{12.932,22}$$

- Esta ratio nos indica que cuanto mayor sea el fondo de maniobra, más solvente será la empresa. Nuestro fondo de maniobra es positivo y nos da cierto margen para financiar una parte del activo circulante. Cabe recalcar, que el próximo ejercicio podrá ser comparado con el anterior y así sucesivamente, para indicarnos si la solvencia de la empresa ha evolucionado.

5.6.4. Plan de viabilidad a 5 años

1. Métodos dinámicos de valoración de inversiones

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es el valor actualizado de todos los rendimientos esperados.

$$VAN = -A + \frac{Q}{(1+i)} + \frac{Q_2}{(1+i)^2} + \frac{Q_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{Q_n}{(1+i)^n}$$

$$\begin{aligned} \text{VAN} = & - 80.000 + \frac{70.644,94}{(1 + 0,054)} + \frac{70.644,94}{(1 + 0,054)^2} + \frac{70.644,94}{(1 + 0,054)^3} + \\ & + \frac{70.644,94}{(1 + 0,054)^4} + \frac{70.644,94}{(1 + 0,054)^5} + \frac{70.644,94}{(1 + 0,054)^6} \end{aligned}$$

$$\text{VAN} = \mathbf{274.030,61}$$

- Como se puede observar, el VAN resultante es mayor a 0, por lo tanto nos indica que nuestra inversión es rentable.

Tasa de Rendimiento Interno o Tasa de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno calcula la rentabilidad anual mínima de la inversión. La TIR es aquel tipo de actualización o descuento (i) que genera un $\text{VAN} = 0$

La inversión será rentable si r es mayor al i de mercado.

- Aproximación de Schneider:

$$r = \frac{-A + Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n}{1Q_1 + 2Q_2 + \dots + nQ_n}$$

$$r = \frac{343.869,64}{1.483.543,74} = 0,23 = \mathbf{23 \%}$$

- Se puede observar que en este caso $r > i$, por lo tanto nuestra inversión es rentable.
*($i = 5,42$)

- Aproximación por defecto:

$$r = \left[\frac{\sum Q}{A} \right]^{\frac{\sum Q}{\sum TQ}} - 1$$

$$r = (5,30)^{0,28} - 1 = 0,595 = \mathbf{59,5 \%}$$

- Aproximación por exceso:

$$r = \left[\frac{\sum Q}{A} \right]^{\frac{Q1/1 + Q2/2 + \dots + Qn/n}{\sum Q}} - 1$$

$$r = (5,30)^{0,39} - 1 = 1,91 = \mathbf{91 \%}$$

- Como se puede apreciar, el intervalo donde se situara el TIR en las dos aproximaciones anteriores demuestra ser mayor que i.

2. Métodos estáticos de valoración de inversiones:

- Calculo del Payback

$$P = A/Q$$

$$P = 80.000 / 70.644,94$$

$$P = \mathbf{1,13}$$

- Este cálculo nos indica que recuperamos la inversión en un periodo de **un año y 13 días**, lo que nos indica que es una inversión rentable ya que consideramos 1 año y 13 días un periodo de recuperación corto.

- Flujo Neto de Caja Total:

$$r' = \sum Q / A$$

$$r' = \frac{423.869,64}{80.000}$$

$$r' = \mathbf{5,30}$$

- Este método nos indica que la inversión es rentable, ya que $r' > 1$ y cuanto mayor sea r' , más rentable es la inversión.

- Flujo Neto Medio de Caja Anual:

$$r' = \frac{\sum Q/n}{A}$$

$$r' = \frac{70.644,94}{80.000}$$

$$r' = \mathbf{0,88}$$

- Con este método obtenemos la rentabilidad anual, por tanto, dicha rentabilidad en la empresa es correcta, ya que se cumplen las condiciones previstas: $r' > 0$. Cuanto más alta sea r' , la inversión será más rentable.

6. LA ESTRUCTURA JURÍDICA DE LA EMPRESA

6.1. DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE *INTEGRA SL*

Desde el punto de vista económico, nuestra empresa es una organización destinada a la producción de servicios, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

A la hora de iniciar nuestra actividad empresarial, hemos pasado por varias fases hasta ver realizado nuestro proyecto, y en cada una de ellas tuvimos que hacer un estudio detallado.

En España, a la hora de constituir una empresa, la ley permite que se configure dentro de una gama limitada de posibilidades. Cada una de estas posibilidades es a la que llamamos “forma jurídica”.

Una vez que surge la idea se debe elegir la forma jurídica que vamos a adoptar para nuestra empresa. La elección de la forma jurídica adecuada es un aspecto importante que conlleva consecuencias económicas y personales. Dicha elección debe llevarse a cabo con mucha cautela pues de ella dependen, por una parte, los trámites que se tengan que realizar para constituir la y, por otra parte, las obligaciones fiscales y laborales que la empresa debe cumplir

El primer paso en el proceso de elección es tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ El capital a disposición para el inicio de la actividad
- ✓ El número de socios: para determinados tipos de actividad se exige un número determinado de socios, mínimo o máximo
- ✓ El grado de responsabilidad a asumir: dependiendo de la responsabilidad y riesgos que se esté dispuesto a asumir, se pueden adoptar formas jurídicas que limiten esta responsabilidad al patrimonio social o formas en las que la responsabilidad de los socios es ilimitada
- ✓ El tipo de actividad a desarrollar: en el ejercicio de algunas actividades, la Ley requiere que la sociedad se constituya obligatoriamente bajo una determinada forma jurídica
- ✓ Los aspectos fiscales

Por lo que respecta a las distintas formas jurídicas que podría tener nuestra empresa, estas se pueden clasificar en tres grupos:

- Empresario individual (persona física)
- Sociedades civiles (colectividades sin personalidad jurídica)
- Sociedades mercantiles (personas jurídicas)

Acto seguido presentamos unos cuadros explicativos en el cuál están descritas las diferentes formas jurídicas, divididas en base a la clasificación que hemos mencionado anteriormente:

EMPRESARIO INDIVIDUAL

Forma Jurídica	Número de socios	Capital Social mínimo	Responsabilidad	Régimen fiscal	Órganos de Administración
Empresario individual	1	No se exige	Ilimitada	RETA	El propio empresario

SOCIEDADES CIVILES

Forma Jurídica	Número de socios	Capital Social mínimo	Responsabilidad	Régimen fiscal	Órganos de Administración
Sociedad Civil	2	No se exige	Ilimitada	IRPF	Administrador único, varios o todos los socios
Comunidad de bienes	2	No se exige	Ilimitada	IRPF	Administrador único, varios o todos los socios

SOCIEDADES MERCANTILES

Forma Jurídica	Número de socios	Capital Social mínimo	Responsabilidad	Régimen fiscal	Órganos de Administración
Sociedad Limitada	1	3.005,06 Euros	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades	Junta General de Socios, Administrador/es o Consejo de Administración
Sociedad Anónima	1	60.101,21 Euros	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades	Junta general de accionistas, Consejo de Administración o

					Administradores
Sociedad Laboral	3	3.005,06 Euros para S.L. o 60.101,21 Euros para S.A.	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades	Junta General de Socios, Consejo de Administración
Cooperativa	2 o 3, según sean de 1º o 2º grado	Según estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades	Asamblea General, Consejo Rector, Intervención
Sociedad Comanditaria por acciones	2	60.101,21 Euros	Socios comanditarios ilimitada, Socios colectivos sin responsabilidad	Impuesto de Sociedades	Junta general de accionistas, Consejo de Administración o Administradores
Sociedad Comanditaria Simple	2	No se Exige	Socios colectivos ilimitada, Socios comanditarios limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades	Administración de los socios colectivos

Una vez analizadas las características de cada forma jurídica y con el objetivo de realizar una adecuada elección, a continuación proponemos una sintética comparación entre cada una de ellas, haciendo hincapié en las principales ventajas y desventajas que presentan:

EMPRESARIO INDIVIDUAL

Ventajas

- Control total de la empresa por parte del propietario, que dirige su gestión
- No precisa proceso previo de constitución; los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial
- La aportación de capital a la empresa no tiene más límite que la voluntad del empresario
- Es una forma jurídica idónea para empresas de muy reducido tamaño
- Es la forma que menos gestiones y trámites debe llevar a cabo para desarrollar su actividad

Desventajas

- El empresario responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa

- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil
- Tiene menos prestigio que una sociedad
- No posee una regulación tan detallada como las sociedades mercantiles; está sometido a las disposiciones del Código de Comercio en materia mercantil y al Código Civil en materia de derechos y obligaciones
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos muy elevados

SOCIEDAD CIVIL

Ventajas

- No necesita demasiados trámites para su constitución, con una complejidad y costes mínimos
- No se exige capital mínimo inicial
- Paga fiscalmente según sus ganancias
- No recae sobre una sola persona el riesgo de crear una empresa

Desventajas

- Los socios responden mancomunada y directamente frente a terceros con el patrimonio del negocio y con el propio
- Carece de personalidad jurídica, no es titular de derechos y obligaciones

COMUNIDAD DE BIENES

Ventajas

- No necesita demasiados trámites para su constitución, con una complejidad y costes mínimos
- No se exige capital mínimo inicial
- Paga fiscalmente según sus ganancias
- No recae sobre una sola persona el riesgo de crear una empresa

Desventajas

- Los socios responden mancomunada y directamente frente a terceros con el patrimonio del negocio y con el propio
- Carece de personalidad jurídica, no es titular de derechos y obligaciones
- La normativa del Código Civil es escasa y anticuada

SOCIEDAD LIMITADA

Ventajas

- El Capital social mínimo no es elevado (3.005,06€)
- Las aportaciones dinerarias no son objeto de peritaje externo
- Los requisitos de convocatoria y acuerdos de la Junta General son flexibles y baratos

- Los gastos de constitución no son elevados
- Posee una regulación específica y completa
- Los socios tienen mucho protagonismo y control sobre las participaciones (derecho preferente de compra)
- Es la figura más usada en el tráfico mercantil
- Desde junio 2003 existe la Sociedad Limitada Nueva Empresa, más simplificada para microempresas y emprendedores

Desventajas

- No se pueden transmitir las participaciones libremente, se necesita el consentimiento de los demás socios.
- En determinados niveles de beneficio el tipo de gravamen del 30-35% puede ser una desventaja frente al tipo variable de las formas que tributan por IRPF.
- Costes fiscales del 1% sobre la cifra de capital social en el momento de la constitución en el ITP y AJD.

SOCIEDAD ANÓNIMA

Ventajas

- La responsabilidad de los socios se limita a sus aportaciones a la sociedad.
- La condición de socio se puede transmitir libremente, mediante la venta de las acciones.
- Tiene una clara vocación de expansión, primando el capital aportado, no la personalidad de los socios.
- Da un gran prestigio a la empresa
- Puede cotizar en bolsa

Desventajas

- Exige un alto capital mínimo para constituirse (60.101,21€).
- Requiere un rigor formal y complejo de organización, debiendo convocar una junta de accionistas al año como mínimo.
- Obligación de depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.
- Los gastos de constitución son bastante elevados
- Los socios no controlan el capital, las acciones son de libre venta
- En determinados niveles de beneficio el tipo de gravamen del 30-35% puede ser una desventaja frente al tipo variable de las formas que tributan por IRPF.
- Costes fiscales del 1% sobre la cifra de capital social en el momento de la constitución en el ITP y AJD

SOCIEDAD LABORAL

Ventajas

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

Desventajas

- No se pueden transmitir las acciones libremente.
- Tiene limitada la cantidad de contrataciones de trabajadores indefinidos, que no sean socios.
- No cuentan con bonificaciones en el Impuesto de Sociedades
- Cada socio no puede poseer más de 1/3 del capital

COOPERATIVA

Ventajas

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

Desventajas

- Hay que tener en cuenta que la gestión democrática aún siendo una de las ventajas básicas de las cooperativas, si es mal entendida por algunos socios (discusiones por el poder, creerse jefe y faltar a sus obligaciones de trabajador...) puede traer problemas de organización y funcionamiento.
- En las sociedades cooperativas de trabajo asociado el número de horas/año realizadas por trabajadores con contrato por cuenta ajena, no podrá ser superior al 30% del total de horas/año realizadas por los socios trabajadores.
- Requiere un mínimo de 3 socios trabajadores

SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES

Ventajas

- Posibilidad de atraer inversores capitalistas
- Ausencia de responsabilidad de los socios colectivos

Desventajas

- El capital mínimo inicial es elevado (60.101,21€)
- Los trámites de constitución y gestión son complicados (similares a los de las S.A.)
- Responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios colectivos administradores

SOCIEDAD COMANDITARIA SIMPLE

Ventajas

- No están obligadas a auditar sus cuentas ni a depositarlas en el Registro Mercantil (salvo excepciones concretas)
- Los socios comanditarios tienen responsabilidad limitada
- Los gastos de constitución y gestión no son elevados
- No se exige capital mínimo

Desventajas

- Los socios comanditarios no pueden participar en la gestión de la empresa
- Los socios colectivos tienen responsabilidad ilimitada

6.1.1 Elección de la forma jurídica para *Integra*

Una vez analizadas las diferentes formas jurídicas, debemos decidir cual de estas se adapta mejor a las características y necesidades de nuestra empresa.

Puesto que somos 4 socias que vamos a aportar trabajo y capital, hemos optado por desarrollar nuestra actividad de forma asociada, por lo que queda descartada la constitución de una empresa individual.

Una vez decidido esto, optamos por asociarnos bajo la forma de sociedad mercantil y descartar de nuestra elección las formas jurídicas encuadradas como sociedades civiles, bien porque carecen de personalidad jurídica bien porque la responsabilidad de los socios es ilimitada y responden con su patrimonio personal por las deudas de la sociedad. En nuestro caso, consideramos más oportuno desarrollar nuestra actividad contando con la ventaja de no incurrir en riesgos innecesarios que puedan comprometer nuestra estabilidad económica personal.

Dentro de la clasificación de las sociedades mercantiles, también hemos decidido no adoptar la forma de sociedad comanditaria. El motivo de esta decisión reside en el hecho que no nos satisface el hecho que los socios colectivos tengan responsabilidad ilimitada y, a la vez, que los socios comanditarios no puedan participar en la gestión de la empresa.

La sociedad laboral, por su parte, aún teniendo muchas ventajas, presenta una serie de características (gastos de constitución elevados) y limitaciones (en la contratación indefinida de los que no sean socios) que nos lleva a descartarla del proceso de elección.

Por otro lado nos quedan las cooperativas, y como éstas no se crean tampoco con un ánimo de lucro tan tangible como las capitalistas, quedan también excluidas.

Entre las dos formas jurídicas que quedan (S.L. y S.A.) hemos optado por la primera por una serie de motivos:

- 1) La Sociedad Limitada constituye una de las formas jurídicas más utilizadas por las pequeñas empresas ya que requiere un capital social mínimo para su constitución y posee una normativa flexible y barata para su gestión. Por el contrario, la Sociedad Anónima requiere un capital social elevado y tiene unas normas de gestión más rígidas que la S.L.
- 2) Si bien la Sociedad Limitada cuenta con una estructura mucho más cerrada que la Sociedad Anónima y se dificulta la entrada de terceros, esta circunstancia no constituye un inconveniente en cuanto deseamos mantener nuestra sociedad dentro de los parámetros de una estructura sólida y sin variaciones. La entrada de nuevos socios influiría negativamente en la toma de decisiones y, por consiguiente, en la estabilidad de la empresa. Además, es indispensable para los socios actuales contar con un alto nivel de protagonismo y control sobre las participaciones sociales, cosa que resultaría imposible si nos constituyéramos como Sociedad Anónima.
- 3) Posteriormente a la constitución como S.L., los socios pueden ir aportando bienes o derechos de carácter económico o patrimonial y las aportaciones dinerarias realizadas durante la actividad de la sociedad solo deberán ser acreditadas mediante certificaciones bancarias y así poder incorporarlas a la escritura de constitución, con un coste asequible.
- 4) El capital social de la S.L. se dividirá en participaciones sociales no representables mediante títulos o anotaciones en cuenta, hecho que nos permitirá no incurrir en excesivos gastos notariales.

- 5) El reducido número de socios de la S.L. nos permitiría en todo momento conocer a los poseedores de las participaciones sociales y lograr, por tanto, un mayor control de la Sociedad.

En definitiva, habiendo efectuado este estudio minucioso de las diferentes formas jurídicas que sería posible adoptar, hemos decidido decantarnos por la constitución de una Sociedad Limitada en cuanto nos garantiza un riesgo mínimo durante el desarrollo de nuestra actividad, la baja complejidad de la tramitación exigida y la flexibilidad en la gestión de la misma

7. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Una vez tomada la decisión de constituir una Sociedad Limitada, es necesario realizar una serie de trámites y gestiones ante las diferentes Administraciones para realizar la constitución y puesta en marcha de la actividad.

A continuación exponemos un cuadro sintético de tales trámites, especificando ante que Administración deben realizarse:

Trámite	Administración Central	Administración Autonómica	Ayuntamiento
Certificación negativa del nombre	✓		
Solicitud CIF provisional		✓	
Liquidación ITP/AJD		✓	
Inscripción Registro Mercantil		✓	
Obtención CIF definitivo		✓	
Declaración censal inicio actividad		✓	
Alta en el IAE		✓	
Licencia Municipal de apertura			✓
Comunicación del apertura del Centro de trabajo		✓	
Legalización libros de matrícula y visitas		✓	
Legalización libros oficiales		✓	

Nota: los trámites relativos a las obligaciones en materia de Seguridad Social y contratación los detallaremos más adelante, en los apartados dedicados a “Obligaciones en materia de Seguridad Social” y “Obligaciones en materia de contratación”

En las siguientes páginas explicaremos detalladamente la descripción, precio, lugar de presentación, documentación a aportar, plazo y vigencia de cada uno de los trámites mencionados en la tabla anterior.

7.1. SOLICITUD CERTIFICADO NEGATIVO DE DENOMINACIÓN SOCIAL

Descripción

Es el primer trámite a realizar para constituir nuestra Sociedad. Este certificado sirve para acreditar que el nombre elegido para la sociedad no coincide o es similar con el de otra sociedad existente.

La solicitud se cumplimenta indicando el nombre “completo” de uno de los socios fundadores y tres nombres para la Sociedad, por orden de preferencia (si el primero fuese denegado se cogerá el segundo, y, en su defecto, el tercero)

A la hora de elegir el nombre de la Sociedad y con el objetivo de evitar la denegación de la solicitud, es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las sociedades y demás entidades inscribibles sólo podrán tener una denominación.
- Las denominaciones de sociedades y demás entidades inscribibles deberán estar formadas con letras del alfabeto de cualquiera de las lenguas oficiales españolas.
- La denominación objetiva podrá hacer referencia a una o varias actividades económicas o ser de fantasía.
- No podrá adoptarse una denominación objetiva que haga referencia a una actividad que no esté incluida en el objeto social. En el caso de que la actividad que figura en la denominación social deje de estar incluida en el objeto social, no podrá inscribirse en el Registro Mercantil la modificación del mismo sin que se presente simultáneamente a inscripción la modificación de la denominación.
- En la denominación social deberá figurar la indicación de la forma social de que se trate o su abreviatura. En el caso de que figure la abreviatura, se incluirá ésta al final de la denominación.
- No podrán incluirse en la denominación términos o expresiones que resulten contrarios a la Ley, al orden público o a las buenas costumbres.
- No podrá incluirse en la denominación término o expresión alguna que induzca a error o confusión en el tráfico mercantil sobre la propia identidad de la sociedad o entidad, y sobre la clase o naturaleza de éstas.

Lugar

Puede solicitarse directamente, por correo ordinario o a través de Internet en:

Registro Mercantil Central

Calle Príncipe de Vergara nº94

Madrid

Precio

El coste de esta gestión es de 17 € aproximadamente.

Documentación a aportar

- Formulario oficial determinado por el Registro Mercantil

Plazo y vigencia

La solicitud de certificación negativa de la denominación social debe efectuarse previamente al otorgamiento de la Escritura Pública de constitución

La reserva de denominación tiene una vigencia de 15 meses pero el certificado expedido tiene una vigencia máxima de 2 meses, transcurridos los cuales deberá solicitarse la renovación de la certificación.

A continuación exponemos:

- El formulario oficial utilizado por *Integra SL.* para solicitar la certificación negativa de la denominación social
- Fac-simil de dicha certificación, expedida por el Registro Mercantil Central en la cual se nos comunica que no figura registrada la denominación elegida y se reserva la misma a nuestro favor

7.2. CERTIFICACIÓN BANCARIA INGRESO DEL CAPITAL SOCIAL

Descripción

El capital social necesario para constituir la Sociedad debe ser íntegramente desembolsado por los socios y depositado en una cuenta a nombre de la empresa “EN CONSTITUCIÓN”. Este acto, vista la importancia que tiene, debe ser certificado por el director de la sucursal bancaria, que debe expedir a los socios interesados el correspondiente comprobante bancario de ingreso.

Lugar

Sucursal bancaria elegida por los promotores. En el caso de *Integra S.L.*, el ingreso se realiza en una sucursal del Banco Pastor situada en Oviedo.

Precio

Aportación dineraria para el capital social (en nuestro caso son 80.000€)

Comisión de apertura de la cuenta bancaria, aproximadamente 15€

Plazo y vigencia

La certificación bancaria del ingreso caduca a los 2 meses.

A continuación exponemos:

- Fac-simil de la certificación bancaria de ingreso

7.3. REDACCIÓN DE LOS ESTATUTOS SOCIALES

Descripción

Los Estatutos contienen las reglas que han de regir el funcionamiento de la Sociedad. El contenido básico es el siguiente:

- Denominación
- Objeto social
- Domicilio

- Capital social
- Régimen de las participaciones sociales
- Órganos de administración
- Aspectos contables
- Normas de liquidación de la Sociedad

Lugar

Se efectúa ante Notario o Abogado, a elección de los promotores

También se pueden descargar de la red algunos modelos de Estatutos para Sociedades Limitadas que se pueden rellenar y adaptar a las propias necesidades

Precio

El coste puede variar, desde 0 € (si lo descargamos de Internet) hasta 80€. También cabe considerar que se puede solicitar al Notario que por un precio fijo (generalmente no superior a los 300€) realice la redacción de los Estatutos y el otorgamiento de Escritura Pública

Plazo y vigencia

Debe realizarse posteriormente a la certificación negativa de la denominación social por parte del Registro Mercantil. A partir de la obtención de la certificación negativa, se dispone como máximo de 2 meses de plazo para realizar esta gestión.

A continuación exponemos:

- Estatuto de la Sociedad *Integra SL*

7.4. OTORGAMIENTO DE ESCRITURA PÚBLICA

Descripción

La sociedad limitada se constituye mediante Escritura Pública otorgada ante Notario; desde ese momento la Sociedad existe y tiene personalidad jurídica distinta de la de sus socios.

La Escritura de constitución es otorgada por todos los socios fundadores y el contenido básico de la misma es el siguiente:

- La identidad de los socios
- La voluntad de los mismos de constituir una Sociedad Limitada
- La descripción de las aportaciones hechas por cada socio y de las participaciones que a cambio se le adjudiquen
- Los Estatutos de la Sociedad
- La forma en que inicialmente se va a organizar el Órgano de Administración de la Sociedad
- La identidad de las personas que van a ser nombrados Administradores de la Sociedad
- Todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientes establecer, que no se opongan a las leyes o a los principios configuradores de la Sociedad Limitada.

Lugar

Se realiza ante Notario, elegido por los promotores

Precio

Tiene un coste de 320€ aproximadamente

Documentación a aportar

- Certificación negativa de la denominación social
- Certificado bancario de ingreso del capital social
- Estatutos Sociales
- D.N.I. de cada uno de los socios

Plazo y vigencia

La Escritura Pública debe otorgarse dentro de los 2 meses siguientes a la obtención de la certificación negativa de la denominación social expedida por el Registro Mercantil Central.

A continuación exponemos:

- Escritura Pública de constitución de *Integra SL*.

7.5 SOLICITUD DEL CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL PROVISIO- NAL

Descripción

El Código de Identificación Fiscal (C.I.F.), sirve para identificar a la Sociedad a efectos fiscales. El primer paso en este proceso es la solicitud de una tarjeta de CIF provisional que, sucesivamente, se sustituirá por la de Identificación Fiscal definitiva.

Lugar

Delegación Especial de la AEAT

Calle 19 de Julio nº 1.

Oviedo

Precio

El modelo oficial de solicitud tiene un coste de 1,50€

Documentación a aportar

- Modelo 036 firmado por todos los socios
- Original y fotocopia de la Escritura de Constitución de la Sociedad
- Fotocopia del D.N.I. de los Administradores y de los socios

Plazo y vigencia

Debe presentarse dentro de los 30 días naturales siguientes a la constitución de la Sociedad (otorgamiento de Escritura Pública).

El C.I.F. provisional tiene una validez de 6 meses; durante ese plazo se debe retirar el C.I.F. definitivo

A continuación exponemos:

- Modelo 036 cumplimentado
- Comunicación de tarjeta acreditativa del C.I.F. provisional

7.6. LIQUIDACIÓN ITP/AJD**Descripción**

Es un impuesto de naturaleza indirecta que grava las operaciones societarias de constitución, además de las transmisiones patrimoniales onerosas y los actos jurídicos documentados.

Lugar

Consejería de Economía y Administración Pública del Principado de Asturias

Oficina Servicios Tributarios

Calle Hermanos Menéndez Pidal nº 7-9

Oviedo

Precio

El modelo oficial para la presentación tiene un coste de 1,50€

Se deberá satisfacer un importe correspondiente al 1% del capital social (en el caso de nuestra Sociedad, dicho importe ascenderá a 800€)

Documentación a aportar

- Modelo 600
- Copia simple de la Escritura de Constitución de la Sociedad
- Primera copia de la Escritura de Constitución de la Sociedad, que se devolverá a los promotores tras el pago, con el sello que acredita el pago del impuesto
- C.I.F. provisional y copia del mismo

Plazo y vigencia

La autoliquidación del ITP/AJD debe realizarse dentro de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la Escritura de Constitución de la Sociedad

A continuación exponemos:

- Modelo 600 cumplimentado

7.7. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL

Descripción

El Registro Mercantil es la institución destinada a dar publicidad de las situaciones jurídicas mercantiles, que, a través de su inscripción en el mismo, pueden ser conocidas por todos los interesados.

En este sentido, la constitución de la Sociedad debe inscribirse en este Registro de forma que, a través de esa publicidad, aquélla adquiera su personalidad jurídica.

Lugar

Registro Mercantil Provincial de Asturias

Calle Mayorazu nº 4

Oviedo

Precio

Puede variar en función del capital social.

Documentación a aportar

- Certificación del C.I.F. provisional
- Primera copia de la Escritura de Constitución
- Documento que justifique la liquidación del ITP/AJD

Plazo y vigencia

El registro debe efectuarse dentro del mes siguiente al otorgamiento de la Escritura Pública de Constitución.

El registro efectivo se produce al cabo de 15 días hábiles, con una nota de efecto del Registrador, si no hay errores en la documentación presentada.

7.8. OBTENCIÓN DEL C.I.F. DEFINITIVO

Descripción

Una vez inscrita la Sociedad en el Registro Mercantil, se procederá a la obtención del Código de Identificación Fiscal definitivo, que será el mismo número asignado anteriormente de manera provisional. Este número será la identificación fiscal definitiva de la Sociedad.

Lugar

Delegación Especial de la AEAT
Calle 19 de Julio nº 1.
Oviedo

Precio

Gratuito

Documentación a aportar

- Tarjeta del CIF provisional
- Original y primera copia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro Mercantil
- Fotocopia de la inscripción en el Registro Mercantil

Plazo y vigencia

Una vez inscrita la Sociedad en el Registro Mercantil y dentro de los 6 meses desde la obtención del CIF provisional, en su caso

A continuación exponemos:

- Comunicación de tarjeta acreditativa del C.I.F. definitivo

7.9. DECLARACIÓN CENSAL DE INICIO DE LA ACTIVIDAD

Descripción

La declaración de alta, modificación o cese («declaración censal») fue concebida con el objetivo de crear un censo de contribuyentes, en el cual apareciesen «controlados», en la Agencia Tributaria, todos los sujetos pasivos con obligaciones formales que cumplir, indicando cuáles eran las citadas obligaciones.

La declaración censal de inicio de actividad sirve para dar de alta a la Sociedad en las obligaciones tributarias con la A.E.A.T. y el Impuesto de Sociedades. A través de ella, la empresa puede optar por el régimen de liquidación del IVA y por la modalidad de estimación del IRPF que le corresponda.

Deberá contener:

- Razón social completa, así como el anagrama si lo hubiese
- CIF (salvo que se trate de petición del mismo)
- Domicilio fiscal en España
- Si se trata de persona o entidad residente o no en España
- Las declaraciones o liquidaciones que está obligado a presentar por su condición de empresario o por satisfacer rentas sometidas a retención o ingreso a cuenta
En el caso de entidades residentes en España y sujetas al Impuesto de Sociedades, deberá consignar el domicilio social si fuese distinto del fiscal, así como la fecha de cierre del ejercicio social.
- La sujeción o no del obligado tributario al régimen especial del recargo de equivalencia del IVA
- La renuncia al régimen especial simplificado y de agricultura, ganadería y pesca del IVA
- La renuncia al método de estimación objetiva y a la modalidad simplificada del régimen de estimación directa en el IRPF

Lugar

Delegación Especial de la AEAT

Calle 19 de Julio nº 1

Oviedo

Precio

El modelo oficial tiene un coste de 1,5€

Documentación a aportar

- Modelo 036 (puede realizarse conjuntamente con la solicitud del CIF provisional)
- Primera copia y fotocopia de la Escritura de Constitución, antes del inicio de la actividad
- Fotocopia del D.N.I. del declarante

Plazo y vigencia

Debe presentarse dentro de los 30 días siguientes a partir del otorgamiento de la Escritura de Constitución.

Tiene una validez de 6 meses, hasta que se retire la tarjeta de Identificación Fiscal definitiva.

Nota: véase el modelo 036 anteriormente mencionado en el punto 7.5, relativo a la solicitud del CIF provisional.

7.10. ALTA EN EL IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Descripción

Es un tributo local que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local determinado. Es obligatorio para toda Sociedad y se formula separadamente por cada actividad.

Cabe destacar que, según el art. 83 de la Ley 39/1988, Reguladora de las Haciendas Locales, modificado por la Ley 51/2002, desde el 1 de Enero de 2003, las sociedades mercantiles que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 €. están exentas del pago de este impuesto.

No obstante, al margen de tal exención, subsiste la obligación de presentar el alta en el Impuesto de Actividades Económicas y de solicitar la exención del pago del mismo.

Lugar

Delegación Especial de la AEAT

Calle 19 de Julio nº 1.

Oviedo

Precio

El modelo oficial tiene un coste de 1,50€

Documentación a aportar

En el caso de INTEGRA SL, al ser de aplicación la *exención de tal impuesto* y visto que el domicilio fiscal está ubicado en la misma provincia donde se efectúa el alta en el IAE, dicha solicitud de alta puede ser sustituida por el Alta Censal (modelo 036).

Destacamos que, para el resto de actividades para las cuales no se aplique la exención del impuesto, debe presentarse el modelo 840 que es utilizable tanto si se tributa por cuota municipal, como si se tributa por cuota provincial o nacional y supone la desaparición de los antiguos modelos 845, 846 y 850.

Plazo y vigencia

Debe presentarse dentro de los 10 días hábiles anteriores al inicio de la actividad

7.11. LICENCIA MUNICIPAL DE APERTURA

Descripción

Esta licencia sirve para autorizar el uso del local y de las instalaciones de la empresa, habiendo acreditado anteriormente la adecuación de las mismas a la reglamentación técnica y a la normativa urbanística de la destinación concreta que tengan.

Hay dos tipos de licencias:

- Licencia de apertura para actividades inocuas (aquellas que no producen molestias ni daños).
- Licencia de apertura para actividades calificadas (aquellas que pueden resultar molestas, insalubres, nocivas o peligrosas)

Lugar

Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento de Llanera

Sección de Licencias

Precio

El coste varía según la superficie del local y el tipo de actividad

Documentación a aportar

Para actividades inocuas sin realización de obras:

- Solicitud de apertura
- Plano de sección y planta acotados a escala 1:50 del local, según normas UNE, con indicación del destino de cada espacio y mobiliario
- Plano de situación
- Memoria realizada por técnico competente y visado del Colegio Oficial correspondiente que justifique que el local se encuentra acondicionado y cumple con las medidas CPI-NBE, ventilación, iluminación, aislamiento acústico y MIBT.
- Certificado de seguridad y aforo firmado y visado, para los locales en los que haya permanencia de personas

Para actividades inocuas con realización de obras:

- Solicitud de apertura
- Dirección de obra y de ejecución material
- Plano de situación

- Proyecto técnico, por duplicado, de las obras firmado por técnico competente y visado por el Colegio Oficial correspondiente
- Certificado de seguridad y aforo visado y firmado, para los locales que impliquen permanencia de personas

Plazo y vigencia

La actividad debe comenzar dentro de los 6 meses siguientes a la concesión de la licencia de apertura.

A continuación exponemos:

- Solicitud de licencia de apertura para *Integra SL*

7.12. COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO

Descripción

Esta comunicación debe efectuarse para comunicar a la Administración de la apertura de un nuevo centro de trabajo o la reanudación de las actividades después de haber efectuado cambios importantes.

Lugar

Dirección General de Trabajo y Seguridad Laboral
Calle San Francisco nº 6
Oviedo

Documentación a aportar

Modelo oficial, por cuádruplicado, en el que se consignarán los siguientes datos:

- Identificación de la empresa, actividad económica y datos de la entidad gestora o colaboradora de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- Emplazamiento, clase de centro y plantilla de trabajadores.
- Datos de producción o almacenamiento.
- Proyecto técnico y memoria descriptiva de la actividad que se desarrolla, si se trata de actividades molestas, insalubres, nocivas o peligrosas,
- Plan de seguridad y salud en el trabajo cuando resulte exigible de conformidad con el Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción.

Plazo y vigencia

Debe presentarse dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad.

7.13. LEGALIZACIÓN DE LOS LIBROS DE MATRICULA Y VISITAS

Descripción

A partir del 1 de junio de 2007, los centros de trabajo deberán contar con un nuevo modelo de Libro de Visitas de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, según lo dispuesto en la Resolución publicada el 19 de abril, en el BOE.

Las empresas están obligadas a tener en cada centro de trabajo, y a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y de los funcionarios técnicos habilitados para el ejercicio de actuaciones comprobatorias en materia de prevención de riesgos laborales, un Libro de Visitas, con sujeción al modelo y requisitos que se establecen en la presente Resolución.

Además, aún no siendo obligatorio, podrán llevar un libro de matrícula por cada Centro de trabajo, en el que se inscribirán todos los trabajadores que presten sus servicios en el mismo.

Lugar

Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social
Calle Idefonso Sánchez del Río nº 1
Oviedo

Precio

El coste de adquisición y sellado de los libros es de 35 € aproximadamente

Documentación a aportar

- Libros de visitas y matrícula, adquiridos en librerías especializadas

7.14. LEGALIZACIÓN DE LOS LIBROS OFICIALES

Descripción

Comprobación por el Registrador de los requisitos legales en la llevanza de los libros obligatorios para la Sociedad.

Lugar

Registro Mercantil Provincial de Asturias

Calle Mayorazu nº 4

Oviedo

Precio

El coste de la legalización de los libros es de 20 € aproximadamente

Documentación a aportar

- Instancia de legalización por duplicado
- Libro diario
- Libro de inventario
- Libro de cuentas anuales
- Libro de registro de socios
- Libro de actas

Plazo y vigencia

La legalización de los libros debe efectuarse al inicio de la actividad, antes de su utilización.

El Registrador procederá a la legalización dentro de los 15 días siguientes al de su presentación.

8. OBLIGACIONES EN MATERIA DE SEGURIDAD SOCIAL

La Seguridad Social se concibe como un sistema de aseguramiento a través del cual el Estado garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación la protección adecuada en las contingencias y situaciones que la Ley define.

El empresario es el responsable último del cumplimiento de la legislación que regula las aportaciones al sistema de la Seguridad Social, en calidad de responsable de sus empleados.

Además, el hecho que el empresario contrate a trabajadores activa el obligado cumplimiento de ciertas obligaciones sociales y laborales que van más allá del cumplimiento con la Seguridad Social.

A continuación expondremos estas obligaciones, haciendo hincapié en las características de las mismas y las formalidades a cumplir para llevarlas a cabo.

8.1. ENCUADRAMIENTO DE LOS SOCIOS EN LA SEGURIDAD SOCIAL

En primer lugar, cabe puntualizar que nuestra Sociedad está formada por 4 socias que ostentan el mismo porcentaje de participación en el capital social (25%). Cada una de las socias ha aportado capital, prestará servicios en la misma y ejerce funciones de administración y gerencia (Administradores Mancomunados).

Teniendo en cuenta cuanto dicho anteriormente, primero es necesario individuar en que Régimen de la Seguridad Social se deberá encuadrar cada una (Régimen General o Régimen Especial Autónomos).

Por ello, a la hora de analizar este tema, resulta necesario tener en cuenta los criterios establecidos en la Ley 66/1997 de 30 de diciembre que modificó la Ley General de la Seguridad Social, y las novedades introducidas por la Ley 50/1998 de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales Administrativas y del Orden Social.

A continuación exponemos tales criterios en un cuadro explicativo:

SOCIEDAD LIMITADA	ADMINISTRADOR O CONSEJERO	CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA, RETRIBUIDO Y NO POSEEN +1/4 CAPITAL: RÉGIMEN GENERAL ASIMILADO (sin desempleo ni Fogasa)	
		SI NO EJERCEN FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y NO POSEEN +1/3 CAPITAL: RÉGIMEN GENERAL	
		NO SOCIOS: RÉGIMEN GENERAL ASIMILADO (sin desempleo ni Fogasa)	
	SOCIOS TRABAJADORES	CON CAPITAL SUPERIOR AL 50%: RÉGIMEN AUTÓNOMOS	
		CON CAPITAL INFERIOR AL 50%	SI TIENE FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y POSEE +1/4 CAPITAL: RÉGIMEN AUTÓNOMOS
			SI NO EJERCE FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y NO POSEE +1/3 CAPITAL: RÉGIMEN GENERAL
		50% DEL CAPITAL EN MANOS DE FAMILIARES HASTA EL 2º GRADO: RÉGIMEN AUTÓNOMOS	

En base a cuanto expuesto anteriormente, explicamos cada situación y su respectivo encuadramiento en el Régimen que le corresponda, en el siguiente modo:

Régimen Trabajadores Autónomos

- Administrador activo, con funciones de dirección, ejecución, gestión y representación de la sociedad, que posea al menos 1/4 del capital social.
- Socios trabajadores con capital superior al 50%
- Socios trabajadores con capital inferior al 50%, con funciones de dirección y gerencia, que posean al menos 1/4 del capital social
- Socios trabajadores con capital inferior al 50%, sin funciones de dirección y gerencia, que posean al menos 1/3 del capital social
- Socios trabajadores con 50% del capital en manos de familiares hasta el 2º grado

Régimen General asimilado (sin desempleo ni Fogasa)

- Administrador activo, con funciones de dirección, ejecución, gestión y representación de la sociedad, que posee menos de 1/4 del capital social
- Administrador no socio

Régimen General

- Administrador sin funciones de dirección y gerencia, que posee menos de 1/3 del capital social
- Socios trabajadores con capital inferior al 50%, con funciones de dirección y gerencia, que posean menos de 1/4 del capital social
- Socios trabajadores con capital inferior al 50%, sin funciones de dirección y gerencia, que posean menos de 1/3 del capital social

En el caso de *Integra SL.*, la situación se perfila en el siguiente modo:

Las 4 socias componen el Órgano de Administración de la Sociedad y, en calidad de Administradores Mancomunados, todas ostentan funciones de dirección, ejecución, gestión y representación y poseen 1/4 del capital social (25%).

Las 4 socias deberán ser encuadradas en el RÉGIMEN DEL TRABAJADOR AUTÓNOMO.

8.1.1 Alta de los Administradores Mancomunados en el RETA

Descripción

El alta de los Administradores de la Sociedad en el Régimen del Trabajador Autónomo la efectuaran los propios trabajadores individualmente en el modelo oficial por triplicado y en el que se harán constar todos los datos personales y familiares, así como los datos laborales.

El alta será única para todas las actividades que se realicen.

El alta tendrá efecto desde el primer día del mes natural en que concurren todas las condiciones, siempre que se haya solicitado dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad.

Documentación a aportar

- Modelo de solicitud TA 0521 (uno para cada socia)
- Tarjeta de la Seguridad Social o documento de afiliación, si no se ha estado afiliado con anterioridad
- Original y fotocopia del DNI del solicitante
- Original y fotocopia del alta en el IAE o certificado de exención
- Escritura Pública de Constitución de la Sociedad
- CIF de la Sociedad
- Propuesta de cobertura con una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales para AT, EP e IT

Lugar de presentación

Administración de la Tesorería Territorial de la Seguridad Social Nº1
Calle Pérez de la Sala nº 9
33007 Oviedo
Principado de Asturias

Plazo

La solicitud deberá realizarse dentro de los 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad. El alta causará efectos a partir del día primero del mes natural en que realmente se inicie la actividad.

A continuación exponemos:

- Modelos TA 0521-1 simplificado, de solicitud de alta para uno de los cuatro Administradores Mancomunados.

8.2. INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Como requisito previo e indispensable al inicio de sus actividades todo empresario o empleador, persona física o jurídica, pública o privada, con o sin afán de lucro que desee poner en marcha un negocio o empresa y contratar para ello trabajadores, debe solicitar su inscripción en el modelo oficial, identificando el centro de trabajo y como regla general deberá entregar esta solicitud en la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.

En el momento en que se inscribe la empresa también debe presentarse el documento de aseguramiento mediante el cual la empresa opta por asegurar los riesgos profesionales (AATT y EEPP) en la entidad gestora (INSS) o en una Mutua (MATEPSS). También debe presentarse el documento mediante el que se opta por cubrir la incapacidad temporal debido a contingencias comunes (INSS o MATEPSS).

La solicitud de inscripción debe acompañarse del documento del que se deja constancia en los casos en que se concierte separadamente de la entidad gestora (INSS) y/o entidad o entidades colaboradoras por las que se obra para la cobertura de las contingencias profesionales y de la prestación económica por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes.

Al acto de inscripción de la empresa va unida la formalización del documento de asociación o la propuesta de asociación de la Mutua.

Si se presenta la solicitud de inscripción y toda la documentación requerida está en regla, la Tesorería General de la Seguridad Social procede a la inscripción en el registro de empresarios, se asigna al empresario un número de inscripción que lo individualiza en el Régimen General de la Seguridad Social.

Ese número único se considera el principal y primer Código de Cuenta de Cotización.

La inscripción:

1. Determina la inclusión en la empresa en el sistema de la Seguridad Social.

2. Identifica al empresario y las circunstancias que concurren en el mismo a efectos de la inclusión de los trabajadores y asimilados que presten servicios en el Régimen General de la Seguridad Social.
3. Determina la responsabilidad de la entidad gestora y/o colaboradora que tuviera asumido la protección por las prestaciones derivadas de contingencias profesionales y la prestación económica por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes.

Los empresarios están obligados a comunicar las variaciones en los datos facilitados en el momento de la inscripción y fundamentalmente los que hagan referencia al cambio de la entidad que deba asumir la protección por las contingencias profesionales y las prestaciones económicas por Incapacidad Temporal derivada de contingencias comunes.

Documentación a aportar

- Modelo de solicitud TA 6
- CIF original y copia para ser compulsada
- Original y copia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro Mercantil
- Fotocopia del DNI del solicitante
- Contrato de asociación a una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales o póliza de accidentes de trabajo concertada con la Seguridad Social (se debe hacer constar el sector laboral de la empresa)

Lugar de presentación

Administración de la Tesorería Territorial de la Seguridad Social Nº1
Calle Pérez de la Sala nº 9
33007 Oviedo
Principado de Asturias

Plazo

La inscripción debe efectuarse previamente a la inscripción de los trabajadores.

A continuación exponemos:

- Modelo TA 6 de solicitud de inscripción de *Integra SL*. en el Régimen General de la Seguridad Social

8.3. COBERTURA DE LAS CONTINGENCIAS COMUNES Y PROFESIONALES

La cobertura de las contingencias comunes y profesionales deberá llevarse a cabo en tres vertientes:

- obligaciones de los socios de la empresa, en cuanto encuadrados en el Régimen del Trabajador Autónomo
- obligaciones de los socios, en cuanto empresarios, respecto de los trabajadores que tengan contratados
- obligaciones de los trabajadores, en cuanto encuadrados en el Régimen General de la Seguridad Social.

8.3.1 Socios trabajadores, encuadrados en el Régimen de Autónomos

Según cuanto expuesto por las medidas de Seguridad Social de la Ley del Estatuto del Trabajador Autónomo, en vigor desde octubre de 2007, a partir del 1 de Enero de 2008, la incapacidad temporal debe ser obligatoriamente cubierta por una Mutua homologada, salvo que el trabajador tenga cubierta esta prestación a través de otro Régimen de la Seguridad Social o esté encuadrado en el Régimen Especial Agrario.

Bases de cotización

La base de cotización de los trabajadores autónomos, que a 1 de enero de 2008 tengan edad inferior a 50 años, será la elegida por ellos dentro de la base mínima (**817,20 euros**) y máxima (**3.074,10 euros**).

A dicha base se le aplicará el tipo de cotización del **29,8%**.

En el caso de las 4 socias que componen nuestra empresa, hemos elegido cotizar por la base mínima, debiendo ingresar en la Seguridad Social el siguiente importe:

Cuota mínima con Incapacidad Temporal: **243,52 euros/mes**

Reducciones y bonificaciones

A partir de octubre de 2007, fecha de la entrada en vigor del Estatuto del Trabajador Autónomo, los trabajadores menores de 30 años (35 si son mujeres) y las mujeres mayores de 45 años gozarán de una reducción equivalente al 30% de la cuota que resulte de aplicar sobre la base mínima el tipo mínimo de cotización vigente, durante los 15 meses inmediatamente siguientes a la fecha de efectos del alta.

En los sucesivos 15 meses siguientes a la finalización del período de reducción, los mismos gozarán de una bonificación de igual cuantía que la reducción aplicada anteriormente.

En este modo, la cuantía para esta categoría de trabajadores sería la siguiente:

Cuota mínima con Incapacidad Temporal, con reducción: **178,57 euros/mes**

Entidad que cubrirá las contingencias

La cobertura obligatoria de la incapacidad temporal se concertará con la MUTUA FREMAP

Hay que tener en cuenta que, al cubrir la prestación por incapacidad temporal con una Mutua, también se podrá incorporar la protección de las contingencias por accidente de trabajo y enfermedad profesional; opción que se realiza por un período de tres años naturales completos, prorrogándose automáticamente por períodos de igual duración.

Cabe destacar que la cobertura de las contingencias profesionales en este Régimen Especial es de carácter voluntario, excepto para los trabajadores autónomos dependientes y para aquellos que estén obligados a formalizar dicha protección por desempeñar una actividad profesional con un elevado riesgo de siniestralidad.

No obstante, nuestra empresa decide optar por concertar dicha cobertura con la MUTUA FREMAP, con la que formalizará también la cobertura de la incapacidad temporal.

Tipos de cotización

Para la determinación del tipo de cotización aplicable se tomará como referencia lo previsto en la Tabla I, para identificar el tipo asignado a razón de la actividad económica principal desarrollada por la empresa, conforme a la Clasificación Nacional

de Actividades Económicas (CNAE-93), y a los códigos que en la misma se contienen en relación con cada actividad

A continuación exponemos un extracto de la Tabla I, en la cual hemos determinado que a nuestra empresa le corresponde el código 74.86 “Actividades de Centro de llamadas”

TABLA I - Códigos CNAE y título de la actividad económica	Tipos de cotización		
	IT	IMS	TOTAL
74. Otras actividades empresariales. (Excepto las siguientes:)	0,95	1,20	2,15
74.301 Inspección técnica de vehículos	1,90	1,55	3,45
74.302 Otros ensayos y análisis técnicos	1,05	0,85	1,90
74.503 Agencias de suministro de personal	1,60	1,20	2,80
74.6 Servicios de investigación y seguridad	1,65	2,25	3,90
74.7 Actividades industriales de limpieza	2,35	1,55	3,90
74.81 Actividades de fotografía	0,50	0,40	0,90
74.82 Actividades de envasado y empaquetado por cuenta de terceros	1,90	1,55	3,45
74.86 Actividades de centro de llamadas	0,95	0,75	1,70

No obstante lo indicado anteriormente, hay que tener en cuenta que si la situación del trabajador o la ocupación desempeñada por este difiere de la que corresponda en razón de la actividad de la empresa, el tipo de cotización aplicable será el previsto en la Tabla II, relativa a la ocupación o situación de que se trate.

TABLA II – TIPOS DE COTIZACIÓN APLICABLES

Tipos aplicables a ocupaciones y situaciones en todas las actividades	Tipos de cotización		
	IT	IMS	TOTAL
a.- Personal en trabajos exclusivos de oficina	0,65	0,35	1,00
b.- Tipo de cotización para todos los trabajadores que deban desplazarse habitualmente durante su jornada laboral, siempre que por razón de la ocupación o la actividad económica no corresponda un tipo superior. Representantes de Comercio.	0,95	1,20	2,15
c.- Trabajadores en período de baja por incapacidad temporal y otras situaciones con suspensión de la relación laboral con obligación de cotizar.	0,30	0,80	1,10
d.- Personal de oficios en instalaciones y reparaciones en edificio, obras y trabajos de construcción en general.	3,95	3,35	7,30
e.- Conductores de vehículos automóvil de transporte de pasajeros en general (taxis, autobuses, etc) y de transporte de mercancías que tenga una capacidad de carga útil no superior a 3,5 Tm.	2,15	1,75	3,90
f.- Conductores de vehículo automóvil de transporte de mercancías que tenga una capacidad de carga útil superior a 3,5 Tm.	3,95	3,35	7,30
g.- Personal de limpieza en general. Limpieza de edificios y de todo tipo de establecimientos. Limpieza de calles.	2,35	1,55	3,90
h.- Vigilantes, guardas, guardas jurados y personal de seguridad.	1,65	2,25	3,90

En base a cuanto expuesto, cada una de las socias de nuestra empresa, encuadradas bajo el Régimen del Trabajador Autónomo, según cuanto determinado en base a nuestra actividad económica (véase epígrafe 74.86 “Actividades de centro de llamadas”) y teniendo en cuenta que realizaremos actividades exclusivamente de oficina y no las propias de un centro de llamadas (atención telefónica y actividades relacionadas con estos servicios) suponemos que nos será de aplicación la letra a.

En base a cuanto expuesto, deberemos cotizar por un tipo equivalente al 1%.

El tipo de cotización (1%) se desglosa en dos conceptos:

- 0,65 % por incapacidad temporal (IT)
- 035% por incapacidad, muerte y supervivencia (IMS)

Este importe, calculado sobre la base de cotización mínima anteriormente elegida por cada socia, asciende a un total de **8,17 euros/mes** y será la cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (incluida la incapacidad temporal).

8.3.2 Trabajadores contratados

El art. 99 de la LGSS exige que el empresario, en el mismo momento en que procede a inscribir a la empresa y a formular la correspondiente solicitud, deba efectuar la opción de aseguramiento respecto de las diferentes contingencias de los trabajadores a su servicio. De la misma manera, al efectuar la inscripción habrá de efectuarse la opción de cobertura de la prestación de incapacidad temporal derivada de contingencias comunes respecto de ese mismo trabajador. La opción habrá de efectuarse a favor del Instituto de la Seguridad Social o de una Entidad colaboradora.

Los efectos que produce la formalización por riesgos profesionales y la cobertura de la prestación económica de incapacidad temporal es el de determinar la responsabilidad de la Entidad gestora o colaboradora que hubiese asumido la protección.

El Art.94 de la LGSS nos dice que la colaboración en la gestión de la Seguridad Social se puede realizar de tres formas:

- 1) A través de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales
- 2) A través de las empresas, individualmente consideradas en relación con su propio personal, cuando actúen como auto aseguradoras.
- 3) A través de determinadas Asociaciones, Fundaciones o Entidades que se encuentren inscritas en el Registro Especial.

8.4. COLABORACIÓN DE LAS EMPRESAS

Cabe destacar que la empresa puede colaborar de modo obligatorio o voluntario en la gestión de la Seguridad Social, facilitando y agilizando el acceso a determinadas prestaciones económicas.

La colaboración obligatoria consiste en el deber de la empresa de pagar determinadas prestaciones económicas por delegación de la Entidad gestora, esto es, la empresa realiza el acto material del pago pero no asume funciones gestoras. Asimismo, la empresa anticipa el pago de la prestación resarciéndose posteriormente mediante una compensación en la liquidación de sus cuotas a la Seguridad Social en los siguientes casos:

- 1) Situaciones de incapacidad temporal.
- 2) Situaciones de desempleo parcial.

La colaboración voluntaria es asumida directa y voluntariamente por las empresas, auto asegurándose determinadas prestaciones. En la colaboración voluntaria no existe ánimo de lucro y los posibles excedentes deberán invertirse en la mejora de las prestaciones auto aseguradas.

Las modalidades de auto aseguramiento son:

- Asumir a su cargo el pago de las prestaciones de incapacidad temporal y los servicios de asistencia sanitaria derivados de contingencia profesional.
- Asumir a su cargo la cobertura de las prestaciones de asistencia sanitaria e incapacidad temporal derivados de contingencias comunes.

Los requisitos a las empresas para auto asegurarse son:

- Tener más de 250 trabajadores fijos en plantilla.

- Poseer instalaciones sanitarias propias.
- Que se trate de una empresa que observe habitualmente el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las relaciones en materia de Seguridad Social.

8.5. LAS MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

Las Mutuas se encuentran reguladas en el Art.68 de la LGSS.

Son Entidades de carácter privado que sustituyen parcialmente a las Entidades gestoras en la administración de la Seguridad Social. Se trata, en todo caso, de una colaboración tutelada por Organismos Públicos y tienen como principio inspirador la ausencia de ánimo de lucro, de forma que ninguna entidad colabora con el objetivo de repartir entre sus miembros asociados los excedentes económicos que hubieran propiciado dicha colaboración.

Las Mutuas son Asociaciones autorizadas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales que, con tal denominación, se constituyen por varios empresarios con el objeto de colaborar en la gestión de la Seguridad Social, sin perjuicio de la realización de otras actividades o servicios que les fueran legalmente atribuidos.

El Régimen económico financiero de las Mutuas es el siguiente:

- Su principio fundamental es la prohibición de repartir beneficios económicos entre sus asociados. Los excedentes habrán de destinarse a los fines previstos en su reglamento, entre otros el más importante es la constitución de una reserva de estabilización.
- Son sus propios empresarios asociados quienes costean mediante la aportación de sus cuotas el régimen de prestación, los servicios de prevención y los gastos de administración.

Cuando la Mutua no responda de sus obligaciones, los empresarios asociados responderán mancomunadamente de las obligaciones contraídas por la misma, sin que en sus Estatutos pueda establecerse limitación alguna al respecto.

Funciones:

- La mutua colabora en la gestión de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional, es decir, en la gestión de las contingencias profesionales.
- Realiza funciones de prevención, recuperación y demás previstas en la Ley, especial importancia tiene en este ámbito su función como Servicio de Prevención ajeno a la empresa, función concedida en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.
- Colaboración en la gestión de la prestación económica por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes (a elección del empresario)

La colaboración en la gestión por contingencias profesionales consiste en repartir entre sus asociados las prestaciones derivadas del accidente de trabajo (la asistencia sanitaria, la incapacidad temporal, la incapacidad permanente y la prestación por muerte y supervivencia.)

En caso de incapacidad temporal: las prestaciones son abonadas directamente por la Mutua.

En caso de incapacidad permanente y prestación por muerte y supervivencia, será la Tesorería General de la Seguridad Social la que determine el capital que deberá ingresar la Mutua y será la misma Entidad gestora la que responderá del pago.

En el caso de enfermedad profesional, las Mutuas podrán asegurar y gestionar las prestaciones por incapacidad temporal.

La colaboración en la gestión por contingencias comunes la realizarán los empresarios que hubiesen optado por formalizar la protección de su personal en las Mutuas. Estos podrán optar, en el caso de contingencias comunes, por asegurar la incapacidad temporal con la Mutua.

8.6. CONTINGENCIAS PROTEGIBLES Y TIPOS DE COTIZACIÓN

Es obligación de la empresa respecto de sus trabajadores, ingresar a la Seguridad Social la denominada “cuota patronal”, por las siguientes contingencias:

- 1) Contingencias comunes: destinada a la cobertura de todos los riesgos incluidos en la acción protectora del Régimen General de la Seguridad Social.
- 2) Contingencias profesionales: destinada a la cobertura de los riesgos derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- 3) Desempleo
- 4) Fondo de Garantía Salarial: destinada a garantizar los salarios, indemnizaciones y salarios de tramitación que la empresa no abone a sus trabajadores
- 5) Formación profesional: destinada a fines de formación, reciclaje, recalificación y reclasificación profesional
- 6) Cotización adicional por horas extraordinarias

Los tipos de cotización a cargo de la empresa varían según el tipo de contrato que se haya formalizado con el trabajador

A continuación exponemos una tabla en la que figuran los tipos de cotización a aplicar:

Contingencias	Tipo de cotización (cuota patronal)
• Contingencias comunes	23,60%
• Horas extra fuerza mayor	12,00%
• Horas extra resto	23,60%
• Desempleo	5,75 % (a)
	6,70 % (b)
	7,70 % (c)
• FOGASA	0,20%
• Formación Profesional	0,60%
• AT y EP	1,70 %

- a) se aplica este tipo de cotización para las contrataciones indefinidas, incluidos los contratos a tiempo parcial y fijos discontinuos; los contratos de duración determinada en las modalidades de contratos formativos, en prácticas, de inserción, de relevo, interinidad y contratos con trabajadores discapacitados.
- b) se aplica este tipo de cotización para contratos de duración determinada a tiempo completo

- c) se aplica este tipo de cotización para contratos de duración determinada a tiempo parcial

Estos tipos de cotización se aplicarán a las bases de cotización que correspondan (las veremos más detalladamente en el capítulo dedicado a la estructura del recibo de salario)

8.6.1. Cobertura de las contingencias comunes

La opción de la cobertura de las contingencias comunes, así como de la incapacidad temporal derivada de tales contingencias, con respecto a los trabajadores contratados, se realizará a favor del Instituto Nacional de la Seguridad Social.

8.6.2. Cobertura de las contingencias profesionales

Integra SL ha optado por cubrir las contingencias profesionales de sus trabajadores a través de la MUTUA FREMAP.

Se aplicarán los tipos de la tarifa de primas establecidas en la Disposición adicional decimocuarta de la Ley 51/2007, de 26 de diciembre, siendo a cargo exclusivo de la empresa.

Para la determinación del tipo de cotización aplicable se tomará como referencia lo previsto en la Tabla I (vista anteriormente), para identificar el tipo asignado a razón de la actividad económica principal desarrollada por la empresa, conforme a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93), y a los códigos que en la misma se contienen en relación con cada actividad

En base a cuanto expuesto, corresponde un tipo equivalente al 1,7% en cuanto la ocupación de nuestro personal en plantilla (teleoperadores, supervisor, técnicos de sistemas) desarrolla funciones propias e inherentes a la “actividad de centro de llamadas”

El tipo de cotización (1,7%) se desglosa en dos conceptos:

- 0,95 % por incapacidad temporal (IT)
- 0,75% por incapacidad, muerte y supervivencia (IMS)

8.7. LA MUTUA FREMAP

La elección a favor de esta Mutua ha sido motivada por el gran prestigio de esta Asociación, fundada en 1933 y consolidada como una de las más importantes de España en cuanto a volumen de cuotas, empresas asociadas y trabajadores protegidos.

Cuenta con 213 centros de asistencia repartidos por toda la geografía española, entre asistenciales y hospitalarios. Esta organización se complementa con la colaboración de más de 705 centros sanitarios y especialistas con los que mantiene conciertos autorizados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

La vocación de esta Mutua es colaborar con las empresas en la atención del trabajador con rapidez, calidad y profesionalidad para que se integre nuevamente en la sociedad.

Para ello:

- desarrolla actividades de prevención de riesgos laborales
- dispone de servicios de asistencia social para los trabajadores
- pone a disposición de los accidentados los servicios de psicología clínica y de rehabilitación
- cuenta con un departamento especializado en orientación profesional
- dispone de un servicio de readaptación profesional que permite al accidentado, que sufra deficiencias o discapacidades que le impidan volver a su trabajo habitual, prepararse para un nuevo empleo
- ofrece ayudas para aquellos trabajadores accidentados, sus familiares o beneficiarios, que se encuentren en especial situación de necesidad

8.7.1. Asociación con la Mutua

Para llevar a cabo la asociación con la Mutua, el empresario debe, en primer lugar, firmar por triplicado un Documento de Propuesta de Asociación. Una copia será para el

empresario y las otras dos se presentarán en la Tesorería de la Seguridad Social, para su correspondiente sellado

Posteriormente, una vez que se determine la actividad económica declarada por la empresa, se formalizará el Convenio de Asociación por cuadruplicado, siendo una copia para la empresa, dos para la Mutua y una para la Tesorería de la Seguridad Social

Formalizando el Convenio de Asociación, por el cual la empresa se integra en la Mutua, se determinan los derechos y obligaciones de los asociados y de ésta, de acuerdo con los preceptos señalados en el Reglamento sobre Colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (R.D. 1993/1995 de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social).

El Convenio de Asociación tiene un plazo de vigencia de un año, coincidiendo su vencimiento con el último día del mes, y se entiende prorrogado tácitamente por períodos anuales, salvo denuncia en contrario del empresario, debidamente notificada, con un mes de antelación, como mínimo, a la fecha de vencimiento. En el Documento de Propuesta de Asociación figura la fecha de efecto, a partir de la cual entra en vigor el Convenio de Asociación

Todos los trabajadores de una misma empresa, aunque estén adscritos a diferentes Códigos de Cuenta de Cotización, dentro de la misma provincia, deben estar protegidos por la misma Mutua de Accidentes de Trabajo.

En caso de haber solicitado la apertura de un nuevo Código de Cuenta de Cotización, es conveniente que la empresa lo comunique a la Mutua con la mayor brevedad posible.

Los epígrafes que figuran en el Documento de Asociación corresponden a las tareas que, de conformidad con la información facilitada por la empresa, realizan los trabajadores de la misma, en el momento del alta con la Mutua.

En caso de producirse cualquier variación, es importante que la empresa lo comunique a la Mutua para que se proceda a confeccionar el correspondiente anexo de ampliación de

epígrafes.

A continuación exponemos:

- Documento de Proposición de Asociación de *Integra SL* con la MUTUA FRE-MAP.

8.8. SOLICITUD DE AFILIACIÓN Y/O ALTA DE LOS TRABAJADORES EN EL RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

▪ Afiliación

Descripción

Es el acto administrativo por el que se realiza la incorporación del trabajador al sistema de la Seguridad Social, cuando por primera vez realiza una actividad determinante de su inclusión en el ámbito de aplicación del mismo.

El acto de afiliación presupone la identificación de los ciudadanos ante la Seguridad Social, por medio del correspondiente número de la Seguridad Social. Esta afiliación se registra por un fichero general de afiliación (AFI).

La afiliación es:

- Obligatoria: para todas las personas comprendidas en su campo, en el nivel contributivo.
- Vitalicia: el número de Seguridad Social será el mismo durante toda la vida laboral del trabajador.
- Única y válida para todo el territorio nacional y para todo el sistema de la Seguridad Social, por tanto para todos los regímenes que lo componen.

En el Régimen General de la Seguridad Social, el empresario debe solicitar la afiliación de aquellos trabajadores para los que su prestación laboral en la empresa constituye su primer trabajo.

El trabajador podrá solicitar su afiliación al Régimen General de la Seguridad Social cuando el empresario no lo haga.

La Tesorería General de la Seguridad Social podrá practicar de oficio la afiliación en los siguientes casos:

- Consecuencia de la actuación de la Inspección de Trabajo y de la Seguridad Social.
- Consecuencia de los datos obrantes en las Entidades gestoras de la Seguridad Social.
- Cuando por cualquier otro procedimiento se compruebe el incumplimiento empresarial.

Documentación a aportar

- Modelo de solicitud oficial TA/ 1
- Fotocopia del DNI del trabajador o documento de identificación, en caso de ser extranjero

Plazo

La solicitud de afiliación debe formularse con carácter previo al inicio de la prestación de servicios por el trabajador pero nunca antes de los 60 días naturales anteriores al previsto para dicha iniciación.

Excepcionalmente, es posible solicitar la afiliación el mismo día en que se inicie la prestación de servicios, cuando esta no se pueda prever con suficiente antelación y cuando el día anterior o anteriores sean inhábiles. En el caso de que la prestación de servicios se inicie en horas inhábiles, es posible solicitar la afiliación el primer día hábil siguiente. Si ello no fuera posible por no disponer de los modelos reglamentarios para poderlos remitir, habrán de remitirse con carácter previo, y por dicho medio o por cualquier otro medio informático, electrónico o telemático, los siguientes datos;

- Razón social de la empresa
- Domicilio
- Código de Cuenta de Cotización y régimen de la Seguridad Social de la empresa
- Nombre y apellidos del trabajador
- D.N.I. del trabajador
- Fecha y hora de inicio de la prestación de servicios

Aunque la solicitud de afiliación debe formularse con anterioridad a la prestación de servicios solo surtirá efectos a partir del día en que se inicie la prestación.

- **Alta**

Descripción

El empresario, o representante legal de la empresa, está obligado a dar de alta en la Seguridad Social a todos los trabajadores que vayan a prestar servicios en ella.

El alta es una comunicación obligatoria que debe hacerse a la Seguridad Social para informar sobre el comienzo de la actividad laboral del trabajador afiliado.

En caso de que el empresario no cumpla con su obligación podrá hacerlo el trabajador o, en su defecto, de oficio la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social, como consecuencia de la actuación de la Inspección de Trabajo.

Documentación a aportar

- Modelo TA-2/S, tanto para trabajadores a tiempo completo como a tiempo parcial. Se puede suministrar los datos correspondientes al alta por medios electrónicos, informáticos o telemáticos, a través del Sistema de Remisión Electrónica de datos (RED)..
- Fotocopia del D.N.I. del trabajador o, en caso de extranjero, del documento identificativo del mismo, y copia del permiso de trabajo cuando se trate de extranjeros que para ejercer en España su actividad deban proveerse del mismo
- Número de la Seguridad Social del trabajador

Plazo

Antes de la prestación de servicios por el trabajador, sin que en ningún caso pueda serlo antes de los 60 días naturales anteriores al previsto para la iniciación de la misma.

En el caso de que no hubiera podido preverse el inicio de la prestación de servicios por el trabajador y el día anterior fuera inhábil, deberán remitirse con anterioridad al inicio de prestación de servicios, por telegrama, fax o por cualquier otro medio electrónico, informático o telemático, los documentos para el alta. Si ello no fuera posible por no disponer de los modelos reglamentarios para poderlos remitir, habrán de remitirse con carácter previo, y por dicho medio o por cualquier otro medio informático, electrónico o telemático, los siguientes datos:

- Razón social de la empresa
- Domicilio

- Código de Cuenta de Cotización y régimen de la Seguridad Social de la empresa
- Nombre y apellidos del trabajador
- Número de la Seguridad Social del trabajador
- D.N.I. del trabajador
- Fecha y hora de inicio de la prestación de servicios

Las solicitudes del alta deberán ir firmadas por el empresario y el trabajador.

Surtirán efectos a partir del día en que se inicie la prestación de servicios por el trabajador.

Las altas realizadas fuera de plazo tendrán efecto desde el día en que se formule la solicitud.

Las realizadas como consecuencia de la actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social se retrotraerán a la fecha en que los hechos hayan sido conocidos o se haya llevado a cabo la actuación.

Las solicitudes defectuosas surtirán efectos cuando se subsanen en el plazo de diez días los datos omitidos y requeridos.

A continuación exponemos:

- Solicitud de afiliación al Régimen General de la Seguridad Social (para una de las teleoperadoras)
- Solicitud de alta en el Régimen General de la Seguridad Social (para el técnico de sistemas)

9. OBLIGACIONES LABORALES EN MATERIA DE CONTRATACIÓN

9.1. SELECCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Está claro que las personas son lo más importante dentro de una organización, por lo que nuestra empresa debe, por todos los medios, contar con personas que posean las cualidades, competencias, conocimientos, formación y experiencia más adecuada para el tipo de servicio que ofrecemos, con el fin de poder ofrecer lo mejor a nuestros clientes.

Toda la gestión de los servicios que *Integra SL* presta a sus clientes pasa por el Centro de Atención al Cliente. Se trata de un departamento que funciona unificadamente y tiene tres áreas fundamentales:

- Comercial: ofrece información a los clientes sobre la venta, distribución y cobro de los productos adquiridos o suscritos
- Informático: ofrece soporte técnico a clientes que tienen contratados productos en soporte On-line o DVD
- Documental: ofrece soporte a los clientes sobre información telefónica de los productos y detecta errores en los mismos para poder pasar las incidencias a las áreas correspondientes

Por ello, con el fin de efectuar una selección adecuada de los puestos a cubrir, debemos tener en cuenta los siguientes factores:

- determinar las cualidades y requisitos necesarios que debe tener el candidato para poder desempeñar las tareas asignadas

- elegir el candidato que posea cualidades y características con un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas, con miras a la satisfacción del cliente y de nuestra organización

La estructura de nuestra empresa puede dividirse en dos sectores:

- *personal de estructura*: integrado por todas aquellas personas cuyas funciones se centran en atender y ejecutar actividades de gestión internas dentro de la organización de la empresa y que son de permanente necesidad de la misma. Se incluyen en este grupo:
 - Técnico de sistemas titulado
- *personal de operaciones*: integrado por aquel personal que realiza su trabajo en las campañas y/o servicios que nuestra empresa presta para terceros. Se incluyen en este grupo:
 - Teleoperador
 - Supervisor/Formador

Los perfiles profesionales que determinaran el parámetro de la selección del personal que necesitamos serán los siguientes:

TELEOPERADOR

Funciones Perfil

- Recepción de llamadas y e-mails para la resolución de solicitudes de información y asesoramiento al cliente
- Registro, tipificación y actualización de todos los datos de los usuarios y de los contactos mantenidos con estos
- Gestión de incidencias y reclamaciones de los usuarios relacionadas con el servicio de información
- Propuesta de nuevos contenidos en función de las necesidades detectadas en los usuarios

Requisitos

- Titulación: Bachillerato o equivalente, se valorará que cursen o que posean titulación Universitaria
- Experiencia: No requerida pero se valora experiencia mínima de 6 meses en puestos relacionados con servicios de atención al público en el ámbito editorial.
- Idiomas: Se valorará que conozca algún idioma extranjero (preferiblemente inglés)
- Ofimática: Microsoft Office, Internet

SUPERVISOR

Funciones Perfil

- Seguimiento de la actividad diaria con el objeto de cumplir los objetivos
- Identificación y consiguiente corrección de desviaciones (anticipación a problemas, valoración de cargas, resolución de problemas...)
- Comunicación a los teleoperadores de nuevas campañas, productos, servicios, cambios de políticas internas...
- Gestión del plan de formación inicial y continua
- Evaluación de desempeño de los agentes tanto para el control de calidad, como para la motivación del equipo
- Propuesta de nuevos contenidos

Requisitos

- Estudios: titulación universitaria (diplomatura o licenciatura)
- Experiencia: Mínima de 1 año en puesto de supervisión en Contact Center relacionados con servicios de atención al público, preferiblemente en el sector editorial
- Idiomas: Se valorara que conozca algún idioma extranjero (preferiblemente inglés)
- Ofimática: Microsoft Office, Internet

TÉCNICO DE SISTEMAS

Funciones perfil

- Operación y planificación de sistemas informáticos
- Soporte de sistemas informáticos
- Gestión y coordinación de proyectos
- Diseño y búsqueda de soluciones informáticas a medida
- Control de plazos de implantación aplicaciones informáticas

Requisitos

- Titulación: Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas
- Conocimientos de sistema de telefonía IP y sistemas de call-center ACD
- Experto en configuración de políticas de seguridad de red
- Idiomas: Se valorara que conozca algún idioma extranjero (preferiblemente inglés)

El resultado de la selección de candidatos efectuada por nuestra empresa y, consecuentemente, la conformación de la plantilla con la que iniciaremos nuestra actividad, es la siguiente:

Personal de operaciones

- 8 teleoperadores/as
- 1 supervisor/formador

Personal de estructura

- 1 técnico de sistemas

Nota: las diferentes fases relativas a la selección del personal se encuentran detalladas en los puntos 4.2. “Formas de reclutamiento” y 4.3. “Metodología de la contratación”, incluidos en el capítulo 4, dedicado al Plan Organizativo.

9.2. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE LOS CONTRATOS

El último Convenio Colectivo de Contact Center nos proporciona los criterios que debemos respetar en el momento de proceder a efectuar las debidas contrataciones de nuestro personal, de conformidad con lo que establece la Ley:

Contratación del personal de estructura

- Contratación indefinida

Contratación a tiempo determinado:

- Contrato por obra o servicio determinado
- Contrato eventual por circunstancias de la producción
- Contrato en prácticas

Se debe tener en cuenta que, dentro del personal de estructura, la suma de los contratos de duración determinada y en prácticas no podrá superar el 40% del personal fijo que presta sus servicios en el mismo. Excepcionalmente, y cuando concurren causas suficientes que justifiquen la superación de dicho límite, podrá pactarse con los representantes legales de los trabajadores dicha posibilidad.

Contratación del personal de operaciones

- Contratación indefinida.

Un 30 % de la plantilla del personal de operaciones deberá ser incorporada bajo la modalidad de contrato indefinido.

Contratación a tiempo determinado:

- Contrato por obra o servicio determinado.
- Contrato eventual por circunstancias de la producción.

Estos tipo de contratos podrán usarse para efectuar la sustitución de personal de vacaciones, llevar a cabo servicios de nueva contratación en la empresa u otros supuestos que requieran una duración temporal de las actividades

El personal contratado con esta modalidad no podrá superar el nivel del 50% del personal fijo que presta sus servicios como personal de operaciones.

A continuación adjuntamos:

- La planificación de las contrataciones de *Integra SL* para todo el año 2008

9.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS

9.3.1 Contrato Indefinido Ordinario

Es aquél que se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato.

Formalización

Su formalización puede ser verbal o escrita, salvo los acogidos al programa público de fomento de la contratación indefinida, discapacitados u otros que estipulen la obligación de formalizarse por escrito. En todo caso, cualquiera de las partes podrá exigir que el contrato se formalice por escrito incluso durante el transcurso de la relación laboral.

Adquirirán la condición de trabajadores fijos, cualquiera que haya sido la modalidad de su contratación:

- Los trabajadores que no hubieran sido dados de alta en la Seguridad Social, una vez transcurrido un plazo igual al que legalmente se hubiera podido fijar para el período de prueba, salvo que de la propia naturaleza de las actividades o de los servicios contratados se deduzca claramente la duración temporal de los mismos, todo ello sin perjuicio de las demás responsabilidades a que hubiera lugar en derecho.
- Los trabajadores con contratos temporales celebrados en fraude de ley.
- Los trabajadores que en un período de treinta meses hubieran estado contratados durante un plazo superior a veinticuatro meses, con o sin solución de continuidad, para el mismo puesto de trabajo con la misma empresa, mediante dos o más contratos temporales, sea directamente o a través de su puesta a disposición por

empresas de trabajo temporal, con las mismas o diferentes modalidades contractuales de duración determinada, adquirirán la condición de fijos. Esto no será de aplicación a la utilización de los contratos formativos, de relevo e interinidad.

9.3.2 Contrato Indefinido Bonificado

Tiene el objetivo de fomentar la contratación indefinida de determinados colectivos de trabajadores en situación de desempleo.

Requisitos de los trabajadores

Encontrarse inscritos en las Oficinas de Empleo y/o estar incluidos en alguno de los siguientes colectivos:

- Trabajadoras desempleadas.
- Trabajadoras desempleadas contratadas en los veinticuatro meses siguientes a la fecha del parto o de la adopción o acogimiento.
- Trabajadoras desempleadas que se reincorporen al empleo después de cinco años de inactividad laboral, si, anteriormente a su retirada, hubiesen estado en situación de alta y trabajando al menos tres años.
- Desempleados mayores de 45 años.
- Desempleados jóvenes de 16 a 30 años, ambos inclusive.
- Trabajadores inscritos como desempleados ininterrumpidamente en la Oficina de Empleo durante al menos seis meses.
- Trabajadores con discapacidad.
- Trabajadores que tengan acreditada la condición de víctima de violencia de género o doméstica, sin que sea necesaria la condición de desempleado.
- Trabajadores desempleados en situación de exclusión social acreditada por los órganos competentes.

Duración

Por tiempo indefinido o duración determinada, en su caso.

Jornada

A tiempo completo o a tiempo parcial, en su caso.

Incentivos a las empresas

Los contratos indefinidos iniciales a tiempo completo o parcial, incluidos los fijos discontinuos, celebrados a partir del 1 de julio de 2006, darán derecho a las siguientes bonificaciones:

- Trabajadoras desempleadas:
 - Bonificación de 70,83 euros/mes (850 euros/año) durante 4 años.
- Trabajadoras desempleadas contratadas en los veinticuatro meses siguientes a la fecha del parto o de la adopción o acogimiento:
 - Bonificación de 100 euros/mes (1.200 euros/año) durante 4 años.
- Trabajadoras desempleadas que se reincorporen al empleo después de 5 años de inactividad laboral, si, anteriormente a su retirada, han trabajado al menos 3 años:
 - Bonificación de 100 euros/mes (1.200 euros/año) durante 4 años.
- Trabajadores desempleados mayores de 45 años:
 - Bonificación de 100 euros/mes (1.200 euros/año) durante toda la vigencia del contrato.
- Trabajadores desempleados de 16 a 30 años:
 - Bonificación del 66,67 euros/mes (800 euros/año) durante 4 años.

- Trabajadores inscritos como desempleados ininterrumpidamente durante 6 meses:
 - Bonificación de 50 euros/mes (600 euros/año) durante los 4 años siguientes.

- Trabajadores desempleados con discapacidad:
 - Bonificación mensual de la cuota empresarial a la Seguridad Social o, en su caso, de su equivalente diario por trabajador contratado, de 375 euros/mes (4.500 euros/año) durante toda la vigencia del contrato.
 - La misma bonificación se disfrutará en el supuesto de transformación en indefinidos de los contratos temporales de fomento de empleo de personas con discapacidad o de transformación en indefinido de los contratos formativos suscritos con trabajadores con discapacidad.

- Trabajadores que tengan acreditada la condición de víctima de violencia de género o doméstica:
 - En el caso de que la contratación sea indefinida, los empleadores tendrán derecho a una bonificación mensual de la cuota empresarial a la Seguridad Social o, en su caso, por su equivalente diario, por trabajador contratado de 70,83 euros/mes (850 euros/año) durante 4 años.
 - En el caso de que la contratación sea temporal, se tendrá derecho a una bonificación mensual de la cuota empresarial a la Seguridad Social o, en su caso, por su equivalente diario, por trabajador contratado de 50 euros/mes (600 euros/año) durante toda la vigencia del contrato.

- Trabajadores desempleados en situación de exclusión social:
 - En el caso de que la contratación sea indefinida, los empleadores tendrán derecho a una bonificación mensual de la cuota empresarial a la Seguridad Social o, en su caso, por su equivalente diario, por trabajador contratado, de 50 euros/mes (600 euros/año) durante 4 años.
 - En el caso de que la contratación sea temporal dará derecho a una bonificación de 41,67 euros/mes (500 euros/año) durante toda la vigencia del contrato.

- Trabajadores desempleados de 60 o más años y con una antigüedad en la empresa de cinco o más años:
 - Los contratos de trabajo de carácter indefinido suscritos con estos trabajadores, darán derecho a una bonificación del 50 por 100 de la aportación empresarial en la cotización a la Seguridad Social por contingencias comunes, salvo por incapacidad temporal derivadas de las mismas, sobre las cuotas devengadas desde la fecha de cumplimiento de los requisitos de este colectivo, incrementándose anualmente dicha bonificación en un 10 por 100 transcurrido un año desde su aplicación, hasta alcanzar un máximo del 100 por 100.

- Los contratos de trabajo de las mujeres trabajadoras que sean suspendidos por maternidad o por excedencia por cuidado de hijo:
 - Estos contratos, si fueran de carácter indefinido, darán derecho, cuando se produzca la reincorporación efectiva de la mujer al trabajo en los 2 años siguientes a la fecha del inicio del permiso de maternidad, siempre que esta incorporación sea a partir del 1 de julio de 2006, a una bonificación mensual de la cuota empresarial a la Seguridad Social o, en su caso, por su equivalente diario por trabajador contratado, de 100 euros/mes (1.200 euros/año) durante los 4 años siguientes a la reincorporación efectiva de la mujer al trabajo.
 - Si el contrato fuera de duración determinada o temporal, se tendrá derecho a esa misma bonificación si en el momento de la reincorporación el contrato se transforma en indefinido.
 - Cuando estos contratos sean a tiempo parcial, la bonificación se aplicará en los mismos términos que en el epígrafe dedicado a los incentivos cuando la contratación indefinida o temporal sea a tiempo parcial.
 - Cuando el contrato indefinido sea a tiempo parcial, las bonificaciones previstas se reconocerán en las siguientes proporciones:
 1. El 75 por 100, cuando la jornada laboral sea superior a la mitad de la jornada habitual o a tiempo completo e inferior a las tres cuartas partes de dicha jornada.
 2. El 50 por 100, cuando la jornada laboral sea superior a la cuarta parte de la jornada habitual o a tiempo completo e inferior a la mitad de dicha jornada.

3. El 25 por 100, cuando la jornada laboral sea inferior al 25 por 100 de la jornada habitual o a tiempo completo.

Mantenimiento de bonificaciones

Cuando, durante la vigencia de un contrato bonificado al amparo de la Ley 43/2006 que se hubiera concertado a tiempo parcial, se transforme en a tiempo completo, o viceversa, no se perderán las bonificaciones, sino que se percibirán conforme corresponda al nuevo contrato, sin que ello suponga el inicio de ningún nuevo período de bonificación.

Se podrán mantener las bonificaciones de las cuotas de la Seguridad Social que se vinieran disfrutando por la contratación indefinida de un trabajador cuando éste haya extinguido voluntariamente un contrato, acogido a medidas previstas en los programas anuales de fomento de empleo de aplicación a partir del 17 de mayo de 1997, incluidas las medidas reguladas en la Ley 43/2006, y sea contratado sin solución de continuidad mediante un nuevo contrato indefinido, a tiempo completo o parcial, incluida la modalidad de fijo discontinuo, por otra empresa o entidad, dentro del mismo grupo de empresas.

En ese caso al nuevo contrato le serán de aplicación las bonificaciones de las cuotas de Seguridad Social que respecto del trabajador se vinieran disfrutando por el anterior empleador, en la misma cuantía y por el tiempo que reste para completar el período total previsto en el momento de su contratación indefinida inicial.

En el supuesto de que el contrato fuera a tiempo parcial y se transforme en a tiempo completo o viceversa, se estará a lo establecido en el párrafo anterior. Si el primer empleador hubiera percibido alguna otra ayuda de fomento de empleo por la misma contratación no estará obligado a su devolución, ni se tendrá derecho a una nueva ayuda en su caso por el nuevo contrato.

Exclusiones

No se concederán estas ayudas cuando se trate de:

- Relaciones laborales de carácter especial, con la excepción de la relación laboral de trabajadores con discapacidad en Centro Especial de Empleo.
- Contrataciones que afecten al cónyuge, ascendientes, descendientes y demás parientes por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado inclusive, del em-

presario o de quienes tengan el control empresarial, ostenten cargos de dirección o sean miembros de los órganos de administración de las entidades o empresas que revistan la forma jurídica de sociedad, así como las que se produzcan con estos últimos. No será de aplicación esta exclusión cuando el trabajador sea un trabajador autónomo sin asalariados, y contrate a un solo familiar menor de 45 años, que no conviva en su hogar ni esté a su cargo.

- Contratación de trabajadores, si el contrato previo hubiera sido por tiempo indefinido que en los veinticuatro meses anteriores a la fecha de la contratación hubiesen prestado servicios en la misma empresa, grupo de empresas o entidad mediante un contrato por tiempo indefinido, o en los últimos seis meses mediante un contrato de duración determinada o temporal o mediante un contrato formativo, de relevo o de sustitución por jubilación.
- Trabajadores que hayan finalizado su relación laboral de carácter indefinido en un plazo de tres meses previos a la formalización del contrato. Esta exclusión no se aplicará cuando la finalización del contrato sea por despido reconocido o declarado improcedente, o por despido colectivo. No obstante, esta exclusión no será de aplicación en el supuesto de incorporación a las empresas colaboradoras de los trabajadores con discapacidad procedentes de enclaves laborales.
- Las empresas o entidades que hayan extinguido o extingan, por despido declarado improcedente o por despido colectivo, contratos bonificados, quedarán excluidas, por un período de doce meses, de las bonificaciones contempladas en este programa. La citada exclusión afectará a un número de contratos igual al de las extinciones producidas. El período de exclusión se contará a partir de la declaración de improcedencia del despido o de la extinción derivada del despido colectivo.

Requisitos de las empresas

Hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social, tanto en la fecha de alta de los trabajadores como durante la aplicación de las bonificaciones correspondientes.

No haber sido excluidas del acceso a los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo por la comisión de infracciones muy graves no prescritas.

Incompatibilidad de las ayudas

Los beneficios establecidos no podrán, en concurrencia con otras ayudas públicas para la misma finalidad, superar el 60 por 100 del coste salarial anual correspondiente al contrato que se bonifica, salvo en el caso de los trabajadores con discapacidad contratados por los Centros Especiales de Empleo que se estará a lo dispuesto en su normativa.

9.3.3. Contrato para el Fomento de la Contratación Indefinida

Regulado por cuanto dispuesto en la Ley 12/2001 de 9 de julio.

Tiene como finalidad facilitar la colocación estable de trabajadores desempleados y de empleados sujetos a contratos temporales.

Trabajadores que pueden ser objeto de este tipo de contrato

Trabajadores desempleados inscritos en la Oficina de Empleo en quienes concurra alguna de las siguientes condiciones:

- Jóvenes desde dieciséis hasta treinta años, ambos inclusive.
- Mujeres desempleadas cuando se contraten para prestar servicios en profesiones u ocupaciones con menor índice de empleo femenino.
- Trabajadores mayores de cuarenta y cinco años de edad.
- Parados que lleven, al menos, seis meses inscritos ininterrumpidamente como demandantes de empleo.
- Trabajadores con discapacidad.
- Trabajadores que, en la fecha de celebración del nuevo contrato de fomento de la contratación indefinida, estuvieran empleados en la misma empresa mediante un contrato de duración determinada o temporal, incluidos los contratos formativos, celebrados con anterioridad al 31 de diciembre de 2007.

Formalización del contrato

El contrato se concertará por tiempo indefinido y se formalizará por escrito, en los modelos facilitados por el Servicio Público de Empleo Estatal.

Requisitos de las empresas

No podrá concertar el contrato para el fomento de la contratación indefinida la empresa que, en los seis meses anteriores a la celebración del contrato, hubiera realizado extinciones de contratos de trabajo por causas objetivas declaradas improcedentes por sentencia judicial o hubiera procedido a un despido colectivo. En ambos supuestos, la limitación afectará únicamente a la cobertura de aquellos puestos de trabajo de la misma categoría o grupo profesional que los afectados por la extinción o despido y para el mismo centro o centros de trabajo.

Características de estas contrataciones

El régimen jurídico del contrato y los derechos y obligaciones que de él se regirán, con carácter general, por lo dispuesto en la Ley y en los convenios colectivos para los contratos por tiempo indefinido.

Cuando el contrato se extinga por causas objetivas y la extinción sea declarada improcedente, la cuantía de la indemnización será de treinta y tres días de salario por año de servicio, prorrateados por meses los períodos de tiempo inferior a un año y hasta un máximo de veinticuatro mensualidades.

Incentivos

Los contratos indefinidos iniciales, a tiempo completo o a tiempo parcial, bajo esta modalidad, pueden acogerse a los incentivos a la contratación indefinida para el colectivo a que pertenezca el trabajador, siempre que se cumplan los requisitos establecidos para las empresas.

9.3.4. Contrato en Prácticas

Tiene como finalidad facilitar la obtención de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados por los trabajadores con título universitario o de formación profesional de grado medio o superior o títulos reconocidos oficialmente como equivalentes, que habiliten para el ejercicio profesional.

Requisitos de los Trabajadores

Tener alguna de las titulaciones siguientes:

- Licenciado Universitario, Ingeniero, Arquitecto.
- Diplomado Universitario, Ingeniero técnico, Arquitecto técnico.
- Técnico o Técnico superior de Formación Profesional reglada, de la formación profesional específica, siendo equivalentes a los anteriores los títulos de Técnico Auxiliar (FP1) y Técnico Especialista (FP2).
- Otras titulaciones oficialmente reconocidas como equivalentes a las anteriores.

No haber transcurrido más de cuatro años desde la terminación de los correspondientes estudios o desde la convalidación de los estudios en España, de haber obtenido la titulación en el extranjero, o de seis años cuando el contrato se concierte con un trabajador con discapacidad.

Requisitos del puesto de trabajo

El puesto de trabajo deberá permitir la obtención de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados. Mediante convenio colectivo de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, los sectoriales de ámbito inferior, se podrá determinar los puestos de trabajo, grupos, niveles o categorías profesionales objeto de este contrato.

Duración del contrato

No podrá ser inferior a seis meses ni exceder de dos años, dentro de cuyos límites los convenios colectivos de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, los convenios sectoriales de ámbito inferior, podrán determinar la duración del contrato, atendiendo a las características del sector y de las prácticas a realizar.

Si el contrato fuera celebrado por una duración inferior a la máxima establecida, las partes podrán acordar hasta dos prórrogas, salvo disposición en contrario de los convenios, sin que la duración total del contrato pueda exceder de la citada duración máxima. La duración de cada prórroga no podrá ser inferior a la duración mínima del contrato establecida legal o convencionalmente.

Ningún trabajador podrá estar contratado en prácticas en la misma o distinta empresa por tiempo superior a dos años en virtud de la misma titulación.

Jornada

A tiempo completo o a tiempo parcial.

Retribución mínima de los trabajadores

Será la fijada en convenio colectivo para los trabajadores en prácticas, sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60 ó el 75 por 100 durante el primero o el segundo año de vigencia del contrato, respectivamente, del salario fijado en convenio para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de trabajo. Las citadas cuantías no podrán ser en ningún caso inferiores al salario mínimo interprofesional. En el caso de los contratos a tiempo parcial el salario mínimo indicado se reducirá en proporción al tiempo efectivamente trabajado.

Formalización del contrato

Deberá formalizarse por escrito, haciendo constar expresamente la titulación del trabajador, la duración del contrato y el puesto o puestos de trabajo a desempeñar

durante las prácticas. Asimismo, el empresario deberá comunicar el contenido del contrato y sus prórrogas al Servicio Público de Empleo correspondiente, en el plazo de 10 días hábiles siguientes a su concertación.

Entrega a los representantes legales de los trabajadores, si los hubiera, de una copia básica del contrato en el plazo de 10 días.

Certificación de las prácticas

A la terminación del contrato el empresario deberá entregar al trabajador un certificado en el que conste la duración de las prácticas, el puesto o puestos de trabajo desempeñados y las principales tareas realizadas en cada uno de ellos.

Incentivos a la transformación de estos contratos en indefinidos

Ver apartado "Transformación en indefinidos de los contratos de duración determinada o temporales".

Deber de información

El empresario informará a los trabajadores sobre la existencia de puestos de trabajo vacantes, con el fin de garantizarles las mismas oportunidades de acceder a puestos permanentes que los demás trabajadores.

Los convenios colectivos establecerán medidas para facilitar el acceso efectivo de estos trabajadores a la formación profesional continua, para mejorar su cualificación y favorecer su progresión y movilidad funcionales.

9.3.5. Contrato de Obra o Servicio Determinado

Es el que se concierta para la realización de una obra o prestación de un servicio, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, sea en principio de duración incierta.

Duración

Por el tiempo exigido para la realización de la obra o servicio. Si el contrato fijara una duración o término, estos deberán considerarse de carácter orientativo.

Si la duración efectiva de estos contratos fuese inferior a siete días, la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes se incrementará en un 36 por 100.

Se transforma en indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación:

- Por falta de forma escrita.
- Por falta de alta en la Seguridad Social si hubiera transcurrido un plazo igual o superior al periodo de prueba.
- Si llegado el término no se hubiera producido denuncia de alguna de las partes y se continuara realizando la prestación laboral.
- Asimismo, se presumirán por tiempo indefinido los celebrados en fraude de ley.

Jornada

A tiempo completo o a tiempo parcial.

Formalización del contrato

Por escrito, y deberá especificar e identificar suficientemente, con precisión y claridad, el carácter de la contratación y la obra o servicio para el que se contrata. El empresario deberá comunicar el contrato en el plazo de los 10 días siguientes a su concertación en el correspondiente Servicio Público de Empleo.

Indemnización

A la finalización del contrato, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de cuantía equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar ocho días de salario por cada año de servicio, o la establecida, en su caso, en la normativa específica que le sea de aplicación.

Deber de información

El empresario informará a los trabajadores sobre la existencia de puestos de trabajo vacantes, con el fin de garantizarles las mismas oportunidades de acceder a puestos permanentes que los demás trabajadores.

9.3.6. Contrato Eventual por Circunstancias de la Producción

Este contrato tiene como finalidad el atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aún tratándose de la actividad normal de la empresa. Por convenio colectivo se podrán determinar las actividades en las que pueden contratarse trabajadores eventuales, así como fijar criterios generales relativos a la adecuada relación entre el volumen de esta modalidad contractual y la plantilla total de la empresa.

Duración

Máxima de seis meses dentro de un período de doce meses.

En caso de que el contrato eventual se concierte por un plazo inferior a la duración máxima establecida, podrá prorrogarse por acuerdo de las partes una sola vez, sin que la duración total supere la duración máxima.

Si la duración efectiva de estos contratos fuese inferior a siete días, la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes se incrementará en un 36 por 100.

Este contrato se transforma en indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación:

- Por falta de forma escrita.

- Por falta de alta en la Seguridad Social si hubiera transcurrido un plazo igual o superior al periodo de prueba.
- Si llegado el término, el trabajador continuara realizando la prestación laboral.
- Los contratos en fraude de ley.

Jornada

A tiempo completo o a tiempo parcial.

Formalización del contrato

Por escrito, si su duración es superior a cuatro semanas o se concierten a tiempo parcial, explicando las causas o circunstancias que lo justifique y duración del mismo. El empresario deberá comunicar el contenido del contrato al correspondiente Servicio Público de Empleo en el plazo de los diez días siguientes a su concertación. Igualmente, deberá comunicar la prórroga que se acuerde, en su caso.

Indemnización

A la finalización del contrato, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de cuantía equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar ocho días de salario por cada año de servicio, o la establecida, en su caso, en la normativa específica que le sea de aplicación.

Deber de información

El empresario informará a los trabajadores sobre la existencia de puestos de trabajo vacantes, con el fin de garantizarles las mismas oportunidades de acceder a puestos permanentes que los demás trabajadores.

Los convenios colectivos establecerán medidas para facilitar el acceso efectivo de estos trabajadores a la formación profesional continua, para mejorar su cualificación y favorecer su progresión y movilidad funcionales.

9.3.7. Contrato a Tiempo Parcial

El contrato de trabajo se entenderá celebrado a tiempo parcial cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable. Se entenderá por trabajador a tiempo completo comparable a un trabajador a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo, con el mismo tipo de contrato de trabajo y que realice un trabajo idéntico o similar. Si en la empresa no hubiera ningún trabajador comparable a tiempo completo, se considerará la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, la jornada máxima legal.

Requisitos de los trabajadores

Cualquier trabajador.

Duración

Por tiempo indefinido o por duración determinada en aquellos supuestos en los que se prevea tal posibilidad en la correspondiente norma. Si la duración efectiva de estos

contratos fuera inferior a siete días, la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes se incrementará en un 36 por 100.

El contrato a tiempo parcial se entenderá celebrado por tiempo indefinido cuando se concierte para realizar trabajos fijos y periódicos dentro del volumen normal de actividad de la empresa.

Está permitida la celebración a tiempo parcial de las siguientes modalidades de contratación de duración determinada:

- Contratación para la realización de una obra o servicio determinado.
- Contratación por circunstancias del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos.
- Contratación para sustitución de trabajadores con reserva del puesto de trabajo. Siempre que la jornada del trabajador sustituido fuese a tiempo parcial, el contrato complementa la jornada reducida de trabajadores con reducción de la misma por ejercicio del derecho reconocido en el artículo 37, apartados 4 y 5, del Estatuto de los Trabajadores, o que de conformidad con lo establecido legal o convencionalmente se haya acordado una reducción temporal de jornada del trabajador sustituido, así como cuando los trabajadores disfruten a tiempo parcial del permiso de maternidad, adopción o acogimiento, y por último si el puesto de trabajo objeto de cobertura temporal fuese a tener una cobertura definitiva a tiempo parcial.
- Contratos en prácticas.
- Contrato de relevo.

No está permitida la celebración a tiempo parcial en los contratos para la formación y en la modalidad contractual de anticipación de la edad de jubilación como medida de fomento del empleo.

Jornada

La jornada diaria en el trabajo a tiempo parcial podrá realizarse de forma continuada o partida. Cuando el contrato a tiempo parcial conlleve la ejecución de una jornada diaria inferior a la de los trabajadores a tiempo completo, y ésta se realice de forma partida,

sólo será posible efectuar una única interrupción en dicha jornada diaria, salvo que se disponga otra cosa mediante Convenio Colectivo.

Formalización del contrato

Por escrito en el modelo oficial establecido, en el que deberá figurar el número de horas ordinarias de trabajo al día, a la semana, al mes o al año contratadas y su distribución. De no observarse estas exigencias, el contrato se presumirá celebrado a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite el carácter parcial de los servicios.

Comunicación del contrato, así como de las prórrogas del mismo si las hubiere, al Servicio Público de Empleo correspondiente en el plazo de diez días hábiles siguientes a su concertación, donde quedará depositado un ejemplar, adjuntando una copia básica del mismo firmada por los representantes legales si los hubiere.

Entrega a los representantes legales de una copia básica del contrato en el plazo de diez días. Igualmente se les notificará en el mismo plazo las prórrogas de dichos contratos, así como la denuncia de los mismos.

Otras características

Los trabajadores a tiempo parcial tendrán los mismos derechos que los trabajadores a tiempo completo.

En el caso de que el contrato a tiempo parcial se celebre por tiempo determinado o temporal, a la finalización del mismo, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de cuantía equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar ocho días de salario por cada año de servicio, o la establecida, en su caso, en la normativa específica que sea de aplicación, salvo si es un contrato de interinidad o en prácticas.

Horas complementarias

El trabajador y el empresario podrán pactar la realización de horas complementarias que se adicionarán a las horas ordinarias estipuladas en el contrato a tiempo parcial.

Solo cuando exista ese pacto el empresario podrá exigir la realización de horas complementarias.

Formalización del pacto de horas complementarias

El pacto se formalizará necesariamente por escrito, en el modelo oficial establecido, y recogerá el número de horas complementarias cuya realización podrá ser requerida por el empresario.

El pacto sobre horas complementarias podrá acordarse en el momento de la celebración del contrato a tiempo parcial o con posterioridad al mismo, pero constituirá, en todo caso, un pacto específico respecto al contrato.

Sólo se podrá formalizar un pacto de horas complementarias en el caso de contratos a tiempo parcial de duración indefinida.

Número máximo de horas complementarias

El número de horas complementarias no podrá exceder del 15 por 100 de las horas ordinarias de trabajo objeto del contrato. Los Convenios Colectivos podrán establecer otro porcentaje máximo, que en ningún caso podrá exceder del 60 por 100 de las horas ordinarias contratadas.

En todo caso, la suma de las horas ordinarias y de las horas complementarias no podrá exceder de la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable.

Distribución y realización de las horas complementarias

La distribución y forma de realización de las horas complementarias pactadas deberá atenderse a lo establecido al respecto en el convenio colectivo de aplicación y en el pacto de horas complementarias. Salvo que otra cosa se establezca en convenio, el trabajador deberá conocer el día y hora de realización de las horas complementarias con un preaviso de siete días.

La realización de horas complementarias habrá de respetar en todo caso los límites en materia de jornada y descansos establecidos.

Retribución de las horas complementarias

Las horas complementarias efectivamente realizadas se retribuirán como ordinarias, computándose a efectos de bases de cotización a la Seguridad Social y períodos de carencia y bases reguladoras de las prestaciones. A tal efecto, el número y retribución de las horas complementarias realizadas se deberá recoger en el recibo individual de salarios y en los documentos de cotización a la Seguridad Social.

Renuncia del trabajador al pacto de horas complementarias

El pacto de horas complementarias podrá quedar sin efecto por renuncia del trabajador, mediante un preaviso de quince días, una vez cumplido un año desde su celebración, cuando concorra alguna de las siguientes circunstancias:

- La atención de las responsabilidades familiares por razones de guarda legal.
- Por necesidades formativas, en la forma que reglamentariamente se determine, siempre que se acredite la incompatibilidad horaria.
- Por incompatibilidad con otro contrato a tiempo parcial.
- Conversión de un trabajo a tiempo completo en un trabajo a tiempo parcial y viceversa

El cambio tendrá siempre carácter voluntario para el trabajador y no se podrá imponer de forma unilateral o como consecuencia de una modificación sustancial de condiciones de trabajo. El trabajador no podrá ser despedido ni sufrir ningún otro tipo de sanción o efecto perjudicial por el hecho de rechazar esta conversión, sin perjuicio de las medidas que puedan adoptarse por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

Información a los trabajadores

A fin de posibilitar la movilidad voluntaria en el trabajo a tiempo parcial, el empresario deberá informar a los trabajadores de la empresa sobre la existencia de puestos de trabajo vacantes, de manera que aquéllos puedan formular solicitudes de conversión voluntaria de un trabajo a tiempo completo en un trabajo a tiempo parcial y viceversa, o para el incremento del tiempo de trabajo de los trabajadores a tiempo parcial, todo ello de conformidad con los procedimientos que se establezcan en los Convenios Colectivos.

Preferencias de acceso

Los trabajadores que hubieran acordado la conversión voluntaria de un contrato de trabajo a tiempo completo en otro a tiempo parcial o viceversa y que, en virtud de las informaciones a las que se refiere el apartado precedente, soliciten el retorno a la situación anterior, tendrán preferencia para el acceso a un puesto de trabajo vacante de dicha naturaleza que exista en la empresa correspondiente a su mismo grupo profesional

o categoría equivalente, de acuerdo con los requisitos y procedimientos que se establezcan en los Convenios Colectivos.

9.4. FORMALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS

9.4.1. Consideraciones generales

Cabe puntualizar que TODAS las contrataciones que efectuaremos respecto de la plantilla inicial de nuestra empresa serán bajo la modalidad de “Contrato indefinido bonificado” (código de contrato 150).

Esta elección supone, para nuestra empresa, la posibilidad de beneficiarse de una serie de bonificaciones sobre la cuota empresarial a la Seguridad Social y, a la vez, fomentar la estabilidad laboral de nuestro personal.

A lo largo del año, en previsión del aumento de las ventas como consecuencia de la captación de nuevos clientes, será necesario ampliar nuestra plantilla y procederemos a

efectuar nuevas contrataciones, considerando la más adecuada entre las siguientes modalidades:

Para el personal de estructura:

- Contrato por obra o servicio determinado
- Contrato eventual por circunstancias de la producción
- Contrato en prácticas

Para el personal de operaciones:

- Contrato por obra o servicio determinado
- Contrato eventual por circunstancias de la producción
- Cesión por ETT

Dichas contrataciones se realizarán siempre respetando los porcentajes de plantilla fija que, por Convenio colectivo, estamos obligados a tener y teniendo en cuenta que nuestra política de contratación, si bien se sirve de algunos tipos de contrato por tiempo determinado, estará enfocada a la conversión de estos contratos en indefinidos, siempre y cuando nuestro volumen de facturación nos lo permita.

Asimismo, somos concientes que debemos implantar un sistema de contratación que no se base exclusivamente en el ahorro de costes (contratos por tiempo determinado, cesión de trabajadores por ETT's) sino que apoye las medidas de fomento del empleo y de la contratación indefinida.

En base a esta consideración, cabe destacar que nuestra empresa, en el límite de sus posibilidades, primará siempre la contratación indefinida sobre la temporal e intentará incorporar personal que se encuentre en aquella categoría considerada “desfavorecida” (mujeres, jóvenes y mayores de 45 años).

9.4.2. Capacidad para contratar

El contrato de trabajo puede ser firmado por:

- Los mayores de edad (18 años).

- Los menores de 18 años legalmente emancipados.
- Mayores de 16 y menores de 18 si tienen autorización de los padres o de quien los tenga a su cargo. Si viven de forma independiente, con el consentimiento expreso o tácito de sus padres o tutores.
- Los extranjeros de acuerdo con la legislación que les sea aplicable.

9.4.3. Periodo de prueba de los contratos

Es el espacio de tiempo, libremente concertado por el trabajador y el empresario, durante el cual cualquiera de las partes, unilateralmente, puede dar por terminada la relación laboral que les une, comunicación que debe realizarse antes de finalizar el periodo de prueba, pero sin necesidad de alegar causa alguna, ni preaviso, salvo pacto en contra. El empresario no está obligado a indemnizar al trabajador, por la resolución del contrato, durante el periodo de prueba.

No se podrá establecer período de prueba cuando el trabajador haya desempeñado las mismas funciones con anterioridad en la empresa, bajo cualquier modalidad de contratación. Si se hace, se entenderá nulo.

Su duración máxima se establecerá en los Convenios Colectivos, y en su defecto la duración no podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados, o de dos meses para el resto de los trabajadores.

La finalidad del periodo de prueba es la de permitir al empleador contrastar la aptitud profesional del trabajador para el desempeño de la actividad que se le encomienda. Por su parte, permite al trabajador conocer las condiciones en que va a desarrollar su trabajo. El empresario y el trabajador están, respectivamente, obligados a realizar las experiencias que constituyan el objeto de la prueba.

Durante el periodo de prueba el trabajador tendrá los derechos y obligaciones correspondientes a su categoría profesional y al puesto de trabajo que desempeña, como si fuera de plantilla, excepto los derivados de la resolución de la relación laboral.

Tras el periodo de prueba sin que se haya producido el desistimiento, el contrato producirá plenos efectos, computándose el tiempo de los servicios prestados a efectos de antigüedad del trabajador en la empresa.

9.4.4. Formalización

La formalización es diferente para cada tipo de contrato. Véase, en relación a este tema, el punto 9.3 sobre “Características de los contratos” y la formalización requerida para cada modalidad de contratación

9.4.5. Obligaciones del empresario

El empresario contrae obligaciones con:

El trabajador

Cuando la relación laboral sea superior a 4 semanas, el empresario debe informar por escrito al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato y principales condiciones de ejecución, siempre que tales elementos y condiciones no figuren en el contrato de trabajo formalizado por escrito.

Los elementos esenciales y condiciones del contrato de trabajo que el empresario debe poner en conocimiento del trabajador, por escrito, antes de la finalización del mismo y, como máximo, en el plazo de 2 meses desde el comienzo de la relación laboral o de 1 mes desde la efectividad de la modificación, son los siguientes:

- Identidad de las partes.
- Fecha de comienzo y duración previsible.
- Domicilio social de la empresa o del empresario y del centro de trabajo. Se hará constar si el trabajador va a prestar servicios habitualmente en diferentes centros de trabajo o en centros de trabajo móviles o itinerantes.

- Categoría, grupo profesional del puesto, caracterización o descripción resumida del mismo.
- Salario base inicial y complementos salariales, así como periodicidad de pago.
- Duración y distribución de la jornada de trabajo.
- Duración de las vacaciones y modalidades de atribución y determinación de las mismas.
- Plazos de preaviso en el supuesto de extinción del contrato o, si no es posible, modalidades de determinación de dichos plazos.
- Convenio colectivo aplicable.

Esta obligación de información no es de aplicación a las relaciones laborales inferiores a cuatro semanas.

Los representantes legales de los trabajadores

También deberá entregar a los representantes legales de los trabajadores, una copia básica de los contratos formalizados por escrito (con excepción de los contratos de relaciones especiales de alta dirección, para los que es suficiente la notificación), así como las prórrogas de dichos contratos y las denuncias de los mismos, teniendo para ello el mismo plazo de 10 días.

La *copia básica* contendrá todos los datos del contrato a excepción del número del D.N.I., domicilio, estado civil y cualquier otro dato que pueda afectar a la identidad personal del interesado.

El Servicio Público de Empleo

Los empresarios están obligados a registrar en la Oficina de Empleo del Servicio Público de Empleo, en los 10 días siguientes a su concertación, los contratos que deben celebrarse por escrito; o comunicar, en igual plazo, las contrataciones efectuadas, aunque no exista obligación legal de formalizarlas por escrito.

Cuando sea obligatorio el registro de un contrato en el Servicio Público de Empleo, deberá ir acompañado de una copia básica del mismo, firmada por los representantes legales de los trabajadores, si los hubiere.

La documentación a aportar es la siguiente:

Para todas las modalidades de contratación:

- Contrato de trabajo.
- Fotocopia del D.N.I. del trabajador.
- Copia básica del contrato.

Para las modalidades de contratación que tengan bonificaciones:

- Contrato de trabajo.
- Fotocopia del D.N.I. del trabajador.
- Copia básica del contrato.
- Tarjeta de demanda de empleo que acredite la inscripción previa del trabajador.
- Si se trata de un contrato temporal para trabajadores discapacitados, además certificado de minusvalía.

Para la modalidad de contrato en prácticas:

- Contrato de trabajo.
- Fotocopia del D.N.I. del trabajador.
- Copia básica del contrato.
- Tarjeta de demanda de empleo que acredite la inscripción previa del trabajador.
- Título que le habilite para el ejercicio profesional

La comunicación del contenido de los contratos de trabajo o de sus prórrogas y el envío o remisión de las copias básicas podrá efectuarse mediante la presentación en los Servicios Públicos de Empleo de copia de los contratos o de sus prórrogas o a través de *medios telemáticos* en la forma que reglamentariamente se determine.

La utilización de los *medios telemáticos* la podrán realizar los sujetos obligados a comunicar el contenido de la contratación laboral y las empresas y profesionales colegiados que ostenten la representación de las empresas en cuyo nombre actúen.

La autorización administrativa para el uso de *medios telemáticos* tendrá validez en todo el territorio estatal, deberá contener los datos de la empresa contratante y los datos personales de su representante y deberá resolverse en un plazo máximo de 15 días. Los Servicios Públicos de Empleo están obligados a incorporar a la base de datos del INEM, compartida con dichos servicios, todos los datos definidos como obligatorios por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

9.5. LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL

Legislación

- Ley 14/94, de 1 de junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal.
- Ley 29/99 de 16 de julio, de modificación de la Ley 14/94, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal.

Definición

Las empresas de trabajo temporal (E.T.T.) son aquellas cuya actividad empresarial consiste en contratar trabajadores para ponerlos a disposición temporalmente de otras empresas denominadas clientes o usuarias.

En España, para que estas empresas puedan actuar deben tener una autorización de la Administración Laboral, para lo cual deben cumplir unos requisitos:

- Dedicarse exclusivamente a las labores propias de una E.T.T. La excepción a este requisito son las cooperativas, las cuales pueden desarrollar una actividad empresarial en el mercado y además actuar como E.T.T.
- Acreditar que poseen una estructura organizativa suficiente.
- Constituir una garantía financiera (depósito, aval, fianza) que ha de ponerse a disposición de la Administración Laboral y que tiene por finalidad cubrir posibles deudas salariales o de Seguridad Social de la E.T.T.
- Contener en su denominación los términos de E.T.T.

Entre la E.T.T y la Empresa usuaria existe una relación mercantil, articulada por un *contrato de puesta en disposición*, el cual supone que la E.T.T. se compromete a cambio de un precio a ceder a la usuaria un trabajador suyo para que temporalmente preste sus servicios bajo su dirección y organización

9.5.1. El contrato de puesta a disposición

Es el celebrado entre la Empresa de Trabajo Temporal y la empresa usuaria, teniendo por objeto la cesión del trabajador para prestar servicios en la empresa usuaria, a cuyo poder de dirección queda sometido aquél.

El contrato de puesta a disposición deberá formalizarse por escrito, por duplicado y en modelo oficial.

El contrato de puesta a disposición se puede celebrar solo en los siguientes supuestos:

- Para la realización de una obra o servicio determinado cuya ejecución aunque limitada en el tiempo es, en principio, de duración incierta.
- Para atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa.
- Para sustituir a trabajadores de la empresa con derecho a reserva de puesto de trabajo.
- Para cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanente mientras dure el proceso de selección o promoción de personal.

Duración

- Un máximo de seis meses, dentro de un período de doce meses, cuando el contrato se celebre para atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa.
- Un máximo de tres meses cuando el contrato se celebre para cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanente mientras dure el proceso de selección o promoción de personal para la empresa.
- En los demás supuestos, su duración coincidirá con el tiempo durante el cual subsista la causa que motivó el contrato.

El período de formación en materia de prevención de riesgos laborales que el trabajador pudiera necesitar de la Empresa de Trabajo Temporal, previo a su puesta a disposición, formará parte de la duración del contrato.

Si a la finalización del plazo de puesta a disposición el trabajador continuara prestando servicios en la empresa usuaria, se le considerará vinculado a la misma por un contrato indefinido.

Será nula la cláusula del contrato de puesta a disposición que prohíba la contratación del trabajador por la empresa usuaria a la finalización del contrato de puesta a disposición.

Datos que recoge el contrato de puesta a disposición

1. Datos identificativos de la Empresa de Trabajo Temporal
2. Datos identificativos de la Empresa usuaria

3. El supuesto de celebración (dentro de los tipos de contratos que permite la Ley 14/1994)
4. Las características del Puesto de Trabajo:
 - Cualificación requerida
 - Funciones que va a desempeñar
 - Los riesgos del puesto
 - Equipos de protección individual
 - Horario de trabajo
 - Duración del contrato
 - Precio convenido

Cláusulas que recoge el contrato de puesta a disposición

1. El supuesto de celebración del contrato se encuentra dentro de los supuestos recogidos en la Ley 14/1994
2. Las Obligaciones de la Empresa usuaria en relación a la seguridad y salud de los trabajadores
3. Las Obligaciones de la Empresa de Trabajo Temporal en relación a la seguridad y salud de los trabajadores puestos a disposición.
4. Determina las facultades de dirección y control de la Empresa Usuaria respecto de los trabajadores puestos a disposición.
5. Determina la duración máxima del contrato eventual por acumulación de tareas.
6. Determina el pago del precio, la mora y la resolución en caso de incumplimiento de la Empresa usuaria.
7. Determina la revisión de precios
8. Determina la aceptación al tratamiento de los Datos de Carácter Personal por ambas partes; de la Empresa usuaria y de la Empresa de Trabajo Temporal.

Prohibición de celebrar el contrato de puesta a disposición

- Para sustituir a trabajadores en huelga en la empresa usuaria.
- Para la realización de trabajos en actividades declaradas de especial peligrosidad y se entenderá cometida una infracción por cada trabajador afectado.
- Para la cobertura de puestos o funciones que, en los doce meses anteriores, hayan sido objeto de amortización por despido improcedente, despido colectivo o

por causas objetivas, y se entenderá cometida una infracción por cada trabajador afectado.

- Para ceder trabajadores a otras Empresas de Trabajo Temporal.

9.5.2. Obligaciones de la Empresa usuaria

- Con carácter previo a la celebración del contrato de puesta a disposición, la empresa usuaria deberá informar a la Empresa de Trabajo Temporal sobre las características a desarrollar, sobre sus riesgos profesionales y sobre las aptitudes, capacidades y cualificaciones profesionales requeridas, todo ello desde el punto de vista de la protección de la salud y seguridad del trabajador que vaya a ser contratado y de los restantes trabajadores de la empresa usuaria.
- La celebración de un contrato de puesta a disposición sólo será posible para la cobertura de un puesto de trabajo respecto del que se haya realizado previamente la preceptiva evaluación de riesgos laborales.
- Previo al inicio de la prestación de servicios, deberá informar al trabajador sobre los riesgos derivados de su puesto de trabajo, así como de las medidas de protección y prevención contra los mismos.
- Es responsable de la protección en materia de seguridad y salud laboral.
- Responderá subsidiariamente de las obligaciones salariales y de Seguridad Social contraídas con el trabajador durante la vigencia del contrato de puesta a disposición. Dicha responsabilidad será solidaria en el caso de que el referido contrato se haya realizado para actividades distintas de las permitidas.
- Deberá informar a los representantes de los trabajadores sobre cada contrato de puesta a disposición y motivo de utilización, dentro de los diez días siguientes a la celebración. En el mismo plazo deberá entregarles una copia básica del contrato de trabajo o de la orden de servicio, en su caso.

9.5.3 Relación de la Empresa usuaria con el trabajador cedido

- Cuando el trabajador desarrolle su trabajo en el ámbito de la empresa usuaria, las facultades de dirección y control de la actividad serán ejercidas por ésta, y si por parte del trabajador se produjera incumplimiento contractual, la empresa usuaria lo pondrá en conocimiento de la Empresa de Trabajo Temporal a fin de que ésta adopte las medidas sancionadoras correspondientes.
- La empresa usuaria será responsable de las condiciones de ejecución del trabajo de los trabajadores puestos a su disposición en todo lo relacionado con la protección de su salud y seguridad, asegurándoles el mismo nivel de protección que a los restantes trabajadores de la empresa.
- Los trabajadores cedidos tendrán derecho a presentar, a través de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria, reclamaciones en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral.
- Los medios de transporte e instalaciones colectivas de la empresa usuaria podrán ser utilizadas por estos trabajadores durante la duración de su actividad laboral en dicha empresa.

9.5.4 Obligaciones de la Empresa de Trabajo Temporal

Le corresponde el cumplimiento de las obligaciones salariales y de Seguridad Social en relación con los trabajadores puestos a disposición.

La Empresa de Trabajo Temporal deberá suministrar a la empresa usuaria la siguiente documentación en relación con los trabajadores que haya cedido:

- Copia del contrato de trabajo o de la correspondiente orden de servicio.
- Documentación acreditativa de haber cumplido las obligaciones salariales y de Seguridad Social contraídas con dichos trabajadores.

A los trabajadores contratados para ser puestos a disposición les deberá dar la formación suficiente y adecuada a las características del puesto de trabajo a cumplir.

No podrá cobrar al trabajador cantidad alguna en concepto de selección, formación o contratación.

Los trabajadores puestos a disposición tienen derecho a la vigilancia periódica de su salud a cargo de la Empresa de Trabajo Temporal, teniendo en cuenta las características del puesto de trabajo a desempeñar, los resultados de la evaluación de riesgos realizada por la empresa usuaria y cuanta información complementaria sea requerida por el médico responsable.

Los trabajadores deberán ser informados previamente por la Empresa de Trabajo Temporal de toda información recibida de la empresa usuaria sobre el puesto de trabajo, de las tareas a desarrollar y sobre los riesgos laborales del mismo. Dichas informaciones se incorporarán igualmente al contrato de trabajo de duración determinada u orden de servicio en su caso.

La Empresa de Trabajo Temporal deberá asegurarse de que el trabajador, previamente a su puesta a disposición en la empresa usuaria, posee la formación teórica y práctica en materia preventiva necesaria para el puesto de trabajo a desempeñar.

La Empresa de Trabajo Temporal deberá acreditar documentalmente a la empresa usuaria que el trabajador puesto a su disposición ha recibido las informaciones relativas a los riesgos y medidas preventivas, posee la formación específica necesaria y cuenta con un estado de salud compatible con el puesto de trabajo a desempeñar.

Si resultase necesario un especial adiestramiento en materia preventiva en el puesto de trabajo, esta parte de la formación podrá realizarse por la Empresa de Trabajo Temporal en la propia empresa usuaria, antes del comienzo efectivo del trabajo. Esta formación podrá también ser impartida por la empresa usuaria con cargo a la Empresa de Trabajo Temporal, previo acuerdo escrito entre ambas empresas.

9.5.5 Consideraciones sobre la contratación de trabajadores por ETT de nuestra empresa

Cabe destacar que *Integra SL* recurrirá a la incorporación de trabajadores a través de una Empresa de Trabajo Temporal únicamente en momentos concretos y puntuales.

Es bien sabido que esta opción tiene algunas ventajas cuáles la rapidez para conseguir el personal requerido y la breve duración de la prestación del servicio por parte de éste (el trabajador no se vincula a la empresa a menos que esta decida contratarlo después de extinguido el contrato de puesta a disposición con la ETT)

No obstante la dicho antes, esta opción se considerará únicamente en los supuestos en los que no se pueda optar por otro tipo de contratación, a causa de situaciones imprevistas, o cuando sea necesario contar con personal por breves períodos de tiempo (por ejemplo, sobrecarga de trabajo a causa de contratación de nuevos servicios, bajas voluntarias repentinas o durante procesos de selección de nuevo personal) pero no como metodología de contratación habitual.

En este caso específico, hemos decidido contratar por ETT a 2 trabajadores para desarrollar tareas de apoyo en la gestión de las llamadas durante el tiempo necesario requerido para seleccionar y contratar a dos nuevos trabajadores para la plantilla.

Asimismo, no se excluye que estas dos nuevas incorporaciones puedan ser los propios trabajadores cedidos, si la empresa considera que poseen las cualidades necesarias para desarrollar eficientemente las tareas propias de su puesto de trabajo.

A continuación adjuntamos:

- Contrato de puesta a disposición que *Integra SL* ha firmado con la ETT MAN-POWER para la cesión de un trabajador, que se incorporará en el mes de Diciembre 2008. Cabe destacar que si bien los trabajadores contratados a través de esta empresa serán 2, solo se expone el contrato de puesta a disposición para uno de ellos

- La comunicación al delegado de prevención sobre las 2 nuevas incorporaciones

9.6. EL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS

Regulación

Código Civil. Real Decreto de 24 de julio 1989

Ley 1/1998, de 13 de abril, sobre condiciones generales de la contratación

Descripción

El contrato de arrendamiento de servicios es aquel acuerdo por el que una de las partes se obliga frente a otra a prestar un servicio, realizar una actividad o desempeñar una labor por precio cierto y determinado

La peculiaridad de este tipo de contrato radica en el objeto inmediato de la obligación del contratista, de manera que éste se obliga a la prestación de servicios, trabajo o actividad en si misma pero no al resultado que aquella prestación produce (en este caso el contrato sería de obra).

A continuación adjuntamos:

- Contrato de arrendamiento de servicios entre SERVICLEAN ASTURIAS SL e *Integra SL*, para la realización de las labores de limpieza del local de la empresa.

10. JORNADA DE TRABAJO

Legislación

- Estatuto de los Trabajadores, Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo
- Real Decreto 1561/1995, de 21 de septiembre, sobre jornadas especiales de trabajo

- Convenio colectivo Contact Center

10.1. JORNADA ORDINARIA MÁXIMA

La duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo, no pudiendo superar, en todo caso, las 40 horas semanales de promedio en cómputo anual.

A tal propósito, el convenio colectivo de Contact Center establece que la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de 39 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual.

Además, en todo caso, deben respetarse los períodos mínimos de descanso diario y semanal.

10.2. JORNADA DIARIA

El tiempo de trabajo se computará de modo que, tanto al comienzo como al final de la jornada diaria, el trabajador se encuentre en su puesto de trabajo.

El número de horas ordinarias de trabajo efectivo no podrá ser superior a 9 horas diarias, salvo que por convenio colectivo o, en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se establezca otra distribución del tiempo de trabajo diario, respetando en todo caso el descanso entre jornadas.

Los trabajadores menores de 18 años no podrán realizar más de 8 horas diarias de trabajo efectivo, incluyendo el tiempo dedicado a la formación.

Jornada partida y continuada

La jornada diaria puede ser continuada o partida.

En los supuestos de jornada continuada diaria, de duración superior a 6 horas, se establecerá un período de descanso no inferior a 15 minutos. En el caso de menores de 18 años, y cuando la jornada continuada exceda de 4 ½ horas, este descanso se ampliará a 30 minutos.

El período de descanso en jornada continuada se considera tiempo de trabajo efectivo, si así lo establece el convenio colectivo o el contrato de trabajo

Horas recuperables

Las horas no trabajadas por causa de fuerza mayor no imputable al empresario, podrán recuperarse de conformidad con lo establecido en convenio colectivo.

Distribución irregular de la jornada

Mediante convenio colectivo o por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año.

Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal.

El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquélla.

En el Convenio colectivo de Contact Center se establece que:

El número de horas semanales de trabajo efectivo no podrá ser superior a 48 horas

El descanso semanal podrá acumularse por periodos de hasta 14 días, siendo el límite máximo de trabajo sin descanso semanal de 11 días, tras los cuales siempre habrá un descanso mínimo de 3 días

Los trabajadores disfrutarán, en cada periodo de 7 días, como mínimo de un día de descanso, de los tres correspondientes a cada periodo de 14 días.

La distribución irregular diaria y semanal de la jornada deberá ajustarse mensualmente, de tal forma que, en dicho periodo no podrán realizarse más horas de las que se establecen en el cómputo semanal.

Descansos

Entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente mediarán, como mínimo, doce horas.

Los trabajadores tendrán derecho a un descanso mínimo semanal, acumulable por períodos de hasta catorce días, de día y medio ininterrumpido que, como regla general,

comprenderá la tarde del sábado o, en su caso, la mañana del lunes y el día completo del domingo.

La duración del descanso semanal de los menores de 18 años será, como mínimo, de dos días ininterrumpidos.

Además, el convenio colectivo de Contact Center establece que se garantizará a cada trabajador el disfrute de dos fines de semana al mes (entendido como el periodo de 48 horas comprendido entre las cero horas del sábado y las veinticuatro horas del domingo).

10.3. JORNADAS ESPECIALES

Las disposiciones legales establecen una regulación específica en atención a la peculiaridad de ciertos tipos de trabajo:

Trabajo nocturno

Se considera trabajo nocturno el realizado entre las 10 de la noche y las 6 de la mañana.

Se considera trabajador nocturno a aquel que realice normalmente una parte no inferior a 3 horas de su jornada diaria de trabajo en período nocturno, así como a aquel que se prevea que puede realizar en período nocturno una parte no inferior a un tercio de su jornada de trabajo anual.

La jornada de trabajo de los trabajadores nocturnos no podrá exceder de 8 horas diarias de promedio, en un período de referencia de quince días.

Dichos trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias.

La jornada máxima de los trabajadores nocturnos sólo podrá superarse mediante la realización de horas extraordinarias o la ampliación del período de referencia de quince días en los siguientes supuestos:

- Para los sectores de actividad que tienen aprobada la ampliación de jornada.
- Para prevenir y reparar siniestros o daños extraordinarios y urgentes.
- En el trabajo a turnos, en caso de irregularidades en el relevo a turnos por causas no imputables a la empresa.

Las excepciones a los límites de jornada de los trabajadores nocturnos en dichos casos no podrá tener por efecto la superación de una jornada de 8 horas diarias de trabajo efectivo de promedio, en un período de referencia de cuatro meses, para los sectores con ampliación de jornada o de cuatro semanas en los otros dos supuestos.

Los trabajadores nocturnos a los que se reconozcan problemas de salud ligados al hecho de su trabajo nocturno tendrán derecho a ser destinados a un puesto de trabajo diurno que exista en la empresa y para el que sean profesionalmente aptos.

Los trabajadores nocturnos deberán gozar en todo momento de un nivel de protección en materia de salud y seguridad adaptado a la naturaleza de su trabajo. El empresario deberá garantizar que los trabajadores nocturnos que ocupen dispongan de una evaluación gratuita de su salud antes de su afectación a un trabajo nocturno y, posteriormente, a intervalos regulares.

Trabajo a turnos

Se considera trabajo a turnos toda forma de organización del trabajo en equipo, según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas.

Integra SL debe regular los turnos respetando, en línea de máxima, los parámetros establecidos por el convenio colectivo:

Se fijan como bandas horarias para cada turno las siguientes:

- Turno de mañana: no podrá comenzar antes de las 07'00 horas ni terminar después de las 16'00 horas.
- Turno de tarde: no podrá comenzar antes de las 15'00 horas, ni terminar después de las 24'00 horas.
- Turno noche: no podrá comenzar antes de las 22'00 horas, ni terminar después de las 08'00 horas.

- Turno partido: no podrá comenzar antes de las 09'00 horas, ni terminar después de las 20'00 horas.

La empresa podrá variar los horarios, dentro de las bandas fijadas, preavisando al trabajador por escrito con 7 días de antelación.

Se tendrán en cuenta, en la organización del trabajo de los turnos, la rotación de los mismos y que ningún trabajador estará en el de noche más de 2 semanas consecutivas, salvo adscripción voluntaria.

Cuando así lo requiera la organización del trabajo, el $\frac{1}{2}$ día de descanso semanal se podrá acumular por períodos de hasta 4 semanas o separarlo del correspondiente al día completo para su disfrute en otro día de la semana.

Cuando al cambiar el trabajador de turno de trabajo no pueda disfrutar del descanso mínimo entre jornadas, se podrá reducir el mismo el día que así ocurra, hasta un mínimo de 7 horas, compensándose la diferencia hasta las 12 horas establecidas con carácter general, en los días inmediatamente siguientes.

Los trabajadores a turnos deberán gozar en todo momento de un nivel de protección en materia de salud y seguridad adaptado a la naturaleza de su trabajo.

10.4. JORNADAS REDUCIDAS

Lactancia

Las trabajadoras tendrán derecho por lactancia de un hijo menor de 9 meses, a una hora de ausencia del trabajo, que pueden dividir en dos fracciones. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple.

La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en $\frac{1}{2}$ con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario, respetando, en su caso, lo establecido en aquélla.

Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

Hospitalización de recién nacido

En los casos de nacimientos de hijos prematuros o que, por cualquier causa, deban permanecer hospitalizados a continuación del parto, la madre o el padre tendrán derecho a ausentarse del trabajo durante una hora.

Asimismo, tendrán derecho a reducir su jornada de trabajo hasta un máximo de dos horas, con la disminución proporcional del salario.

Guarda legal

Los trabajadores tendrán derecho a una reducción de la jornada de trabajo, de al menos 1/8 y un máximo de la mitad de la duración de ésta, con la disminución proporcional del salario, en el caso en que, por razones de guarda legal, tenga a su cuidado directo algún menor de 8 años o a un disminuido físico, psíquico o sensorial que no desempeñe una actividad retribuida.

Violencia de género

La trabajadora víctima de violencia de género tendrá derecho, para su protección o para su asistencia social integral, a la reducción de jornada con disminución proporcional del salario, adaptación del horario, a la aplicación del horario flexible o a otras formas de ordenación del tiempo de trabajo que se utilicen en la empresa.

10.5. HORARIO DE TRABAJO

Fijación inicial

El horario de trabajo se señala al tiempo de celebración del contrato, generalmente a propuesta del empresario aceptada por el trabajador.

Modificación

El empresario puede modificar el horario de trabajo por probadas razones técnicas, organizativas, productivas o económicas, si bien entre la fecha de notificación de la modificación y la efectividad de la misma deben transcurrir al menos 30 días.

El trabajador que resultase perjudicado por el cambio de horario, tendrá derecho a rescindir su contrato y percibir una indemnización de 20 días de salario, prorrateándose por meses los periodos inferiores a un año, y con un máximo de 9 meses.

Horario flexible y horario fijo.

Por horario flexible se entiende aquel en que, dentro de unos márgenes preestablecidos, los trabajadores eligen los momentos de entrada y salida del trabajo, sin perjuicio de su obligación de observar la jornada completa de trabajo en el cómputo que se establezca: diario, semanal, mensual, etc. Es una medida que se aplica para permitir a los trabajadores poder conciliar su vida laboral con la familiar.

El horario fijo, en cambio, establece unos horarios rígidos de entrada y salida, sin posibilidad de aplicar ningún mecanismo de flexibilidad, que deben ser respetados y no pueden variar.

Distribución de la jornada y el horario de trabajo para el personal de *Integra SL*

En el caso de nuestra empresa, los primeros meses de actividad adoptaremos un horario de trabajo dividido en 2 turnos:

- de 8:20 a 16:00 para el turno de mañana
- de 14:20 a 22:00 para el turno de tarde

No se prevé introducir turnos de noche en cuanto la naturaleza de nuestra actividad y las peculiaridades de nuestra clientela (editoriales jurídicas) y de los usuarios de las mismas no lo requieren. Prestamos un servicio de atención al cliente que se desarrolla en horario exclusivamente diurno.

La introducción de un turno partido se analizará en base al volumen de llamadas que se reciban por día y, sobretodo, según la franja horaria.

Asimismo, debido al hecho que durante los meses iniciales de actividad tendremos una cantidad relativamente baja de clientes, estableceremos la distribución de la jornada de trabajo de lunes a viernes (fines de semana no realizaremos actividad). Por consiguiente, si bien en los contratos formalizados con nuestro personal se precisa que la jornada semanal será de lunes a domingo, durante los meses considerados “de arranque” de la sociedad, la plantilla disfrutará del descanso semanal los días sábado y domingo.

A medida que progrese en la realización de nuestra actividad, iremos analizando si nuestros clientes nos demandan la prestación del servicio de atención al cliente también durante los fines de semana y festivos de modo que, si se verificara esta necesidad, procederíamos a aplicar un sistema de descansos rotativo. En este supuesto, cabe destacar que siempre garantizaremos a nuestro personal el disfrute de 2 fines de semana al mes, conforme a cuanto establecido en el convenio colectivo.

10.6. LAS HORAS EXTRAORDINARIAS

Están reguladas en el art. 35 del Estatuto de los Trabajadores

Tendrán consideración de horas extraordinarias cada hora de trabajo que se realice sobre la duración máxima de la jornada ordinaria.

Su prestación es voluntaria, salvo pacto individual o colectivo.

Se prohíbe su realización durante el período nocturno y a los menores de 18 años.

A efectos del cómputo de horas extraordinarias, la jornada de cada trabajador se registrará día a día y se totalizará en el período fijado para el abono de las retribuciones, entregando copia del resumen al trabajador en el recibo correspondiente.

Los representantes de los trabajadores tendrán derecho a ser informados mensualmente por el empresario de las horas extraordinarias realizadas por los trabajadores, cualquiera que sea su forma de compensación, recibiendo a tal efecto copia de los resúmenes.

Horas extraordinarias por fuerza mayor

Son las que se realizan a causa de la necesidad de reparar siniestros u otros daños extraordinarios y urgentes, así como en los casos de riesgo de pérdida de materias primas. Es obligatoria su realización por el trabajador.

No se tendrán en cuenta para el límite máximo anual de horas extraordinarias.

Retribución y número máximo de horas extraordinarias

Se abonarán económicamente o compensarán con descanso por pacto individual o colectivo.

La cuantía a percibir por cada hora extraordinaria en ningún caso podrá ser inferior al valor de la hora ordinaria o compensarlas por tiempos equivalentes de descanso retribuido. En ausencia de pacto al respecto, se entenderá que las horas extraordinarias realizadas deberán ser compensadas mediante descanso dentro de los cuatro meses siguientes a su realización.

El número máximo de horas extraordinarias al año a realizar por un trabajador será de 80.

No se aplica el límite de 80 horas extraordinarias anuales a las que se realicen para prevenir o reparar daños extraordinarios y urgentes, aunque tendrán que abonarse como horas extraordinarias, siendo obligatoria su realización para el trabajador.

Realización de horas extraordinarias por el personal de *Integra SL*

Durante el primer año de actividad de la empresa no prevemos que nuestro personal deba realizar horas extraordinarias. La planificación del tiempo de trabajo se realizará teniendo en cuenta el volumen de llamadas en cada franja horaria y distribuyendo adecuadamente el trabajo de cada teleoperador para que no se verifiquen sobrecargas de trabajo que demanden la realización de horas complementarias.

Si bien nuestra empresa considera conveniente evitar o, en todo caso, reducir al mínimo indispensable la realización de las horas extraordinarias, para el caso de que estas pudieran realizarse, el Convenio colectivo establece los siguientes criterios de valoración:

a).- Horas extraordinarias diurnas: en horarios comprendidos entre las 06'00 horas y las 22'00 horas, se abonarán con un incremento del 25% sobre el valor de la hora tipo ordinaria.

b).- Horas extraordinarias nocturnas: en horarios comprendidos entre las 22'00 horas y las 06'00 horas, se abonarán con un incremento del 60% sobre el valor de la hora tipo ordinaria.

c).- Horas extraordinarias festivas diurnas, (no domingos): en horarios comprendidos entre las 06'00 horas y las 22'00 horas, se abonarán con un incremento del 60% sobre el valor de la hora tipo ordinaria.

d).- Horas extraordinarias nocturnas en festivos: en día festivo (no domingos), en horarios comprendidos entre las 22'00 horas y las 06'00 horas, se abonarán con un incremento del 80% sobre el valor de la hora tipo ordinaria.

Por pacto individual, las horas extraordinarias podrán compensarse por tiempo de descanso, hora por hora en los casos a) y b) y hora y media por hora en los restantes supuestos.

10.7. EL CALENDARIO LABORAL

Se encuentra regulado en los arts. 34.6 y 37.2 del Estatuto de los Trabajadores.

Anualmente la empresa, elaborará un calendario laboral que comprenderá el horario de trabajo y la distribución anual de los días de trabajo, festivos, descansos semanales o entre jornadas, y otros días inhábiles, teniendo en cuenta la jornada máxima legal o, en su caso, la pactada.

El calendario estará de acuerdo con la regulación que anualmente efectúa el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de los días inhábiles a efectos laborales, retribuidos y no recuperables y los establecidos por cada Comunidad Autónoma y Ayuntamientos correspondientes, siendo 14 la totalidad de éstos

El calendario deberá exponerse en sitio visible en cada centro de trabajo.

A continuación adjuntamos:

- Calendario laboral 2008 para *Integra SL*

10.8. LAS FIESTAS LABORALES

Las fiestas laborales, que tendrán carácter retribuido, se fijan anualmente y no podrán exceder de 14 al año, de las cuales 2 serán locales.

Las fiestas que coincidan con domingo podrán ser objeto de traslado al lunes inmediatamente posterior el descanso laboral correspondiente.

Las Comunidades Autónomas, dentro del límite anual de 14 días festivos, podrán señalar aquellas fiestas que por tradición les sean propias, sustituyendo para ello las de ámbito nacional que se determinen reglamentariamente y las que se trasladen a lunes. Asimismo, podrán hacer uso de la facultad de traslado a lunes de los festivos previstos.

Si alguna Comunidad Autónoma no pudiera establecer una de sus fiestas tradicionales por no coincidir con domingo un suficiente número de fiestas nacionales, podrá, en el año que así ocurra, añadir una fiesta más, con carácter de recuperable.

Para el año 2008, las fiestas laborales correspondientes al Principado de Asturias (que es donde tiene sede nuestra actividad) y, en particular, para la ciudad de Oviedo quedan establecidas como sigue:

Fiestas de ámbito nacional

1) de carácter cívico:

- 6 de Diciembre (Día de la Constitución española)

2) de acuerdo con el Estatuto de los trabajadores:

- 1 de Enero (Año nuevo)
- 1 de Mayo (Fiesta del trabajo)
- 24 de Diciembre (Natividad del Señor)

3) en cumplimiento del artículo III del Acuerdo con la Santa Sede de 3 enero 1979:

- 21 de Marzo (Viernes Santo)
- 15 de Agosto (Asunción de la Virgen)
- 1 de Noviembre (Todos los Santos)
- 8 de Diciembre (Inmaculada Concepción)

Fiestas de la Comunidad Autónoma

- 7 de Enero (Lunes siguiente a la Epifanía)
- 20 de Marzo (Jueves Santo)
- 8 de Septiembre (Día de Asturias)
- 13 de Octubre (Lunes siguiente a la fiesta nacional)

Fiestas locales (Oviedo)

- 13 de Mayo (Martes de campo)
- 22 de Septiembre (Fiesta de San Mateo)

10.9. PERMISOS RETRIBUIDOS

Regulación

Ley Orgánica 11/85, art. 9

Directiva 92/85/CEE

Estatuto de los trabajadores, art. 37.3

Convenio Colectivo Contact Center

Procedimiento, motivos y duración

Previo aviso y justificación posterior a la empresa el trabajador podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por una serie determinada de motivos.

En el Convenio Colectivo de Contact Center, en respeto de cuanto establecido en el ET sobre permisos retribuidos, se enumeran los motivos y el tiempo de disfrute de los mismos:

- Matrimonio: 15 días naturales.
- Nacimiento de hijo: 3 días naturales
- Accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario de parientes, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad: 3 días naturales o 4 cuando se necesite desplazamiento.
- Fallecimiento de cónyuge, padres, padres políticos, hijos y hermanos: 4 días naturales o 5 cuando se necesite desplazamiento.
- Fallecimiento de pariente hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y hermanos políticos: 2 días naturales o 3 cuando se necesite desplazamiento.
- Traslado de domicilio: 2 días
- Matrimonio de padre o madre, hijo o hermano, en la fecha de celebración del evento: 1 día.
- Cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo: por el tiempo indispensable.
- Los representantes sindicales que participen en comisiones negociadoras de convenios colectivos, siempre que la empresa esté afectada por la negociación: el tiempo necesario para el adecuado ejercicio de su labor.
- Asistencia a consultas de médicos de la Seguridad Social: 35 horas anuales

10.10. VACACIONES

Regulación

Estatuto de los Trabajadores, art. 38

Real Decreto Legislativo 2/95, arts. 125 y 126

Concepto

Las vacaciones son la interrupción anual y retribuida de la prestación de servicios para proporcionar descanso al trabajador

Las vacaciones no son sustituibles por compensación económica, salvo en caso de extinción de contrato de trabajo que imposibilite el disfrute de las mismas.

Duración

Las vacaciones durarán el tiempo que las partes acuerden, sin que, en ningún caso, dicho tiempo pueda ser inferior a 30 días naturales (incluidos domingos y festivos) por cada año natural.

En el caso de *Integra SL* y, en base a cuanto expuesto en el Convenio Colectivo por el que se rige, se establece que las vacaciones anuales serán de 32 días naturales.

Disfrute

Se podrán dividir en periodos de 7 días continuados, debiéndose disfrutar en periodo estival, preferentemente, al menos 14 días continuados, respetando las necesidades del servicio.

Podrán disfrutarse 4 días sueltos, bien de forma separada o conjuntamente, cualquier día laborable del año, de común acuerdo entre empresa y trabajador.

Las vacaciones comenzarán siempre en día laborable para el trabajador.

El periodo de disfrute de vacaciones se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador.

El trabajador conocerá las fechas que le correspondan dos meses antes, al menos, del comienzo del disfrute de las vacaciones.

Los trabajadores con contrato temporal de más de cuatro meses e inferior a un año podrán optar entre el disfrute de las vacaciones proporcionales al tiempo trabajado o su liquidación al final del contrato, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos supuestos, el trabajador prefiera que el salario de sus vacaciones le sea prorrateado mensualmente.

Si el trabajador causara baja antes del 31 de diciembre del año en que haya disfrutado las vacaciones se le descontará de la liquidación correspondiente el importe de los días disfrutados en exceso.

Cuando el período de vacaciones fijado en el calendario de vacaciones de la empresa coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el período de suspensión del contrato de trabajo previsto en el artículo 48.4 del Estatuto de los Trabajadores, se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute del permiso que por aplicación de dicho precepto le correspondiera, al finalizar el período de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan.

11. SALARIOS E IMPUESTOS RELACIONADOS CON LOS TRABAJADORES

11.1. EL SALARIO

Regulación

Estatuto de los Trabajadores, Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo

Orden de 27 de diciembre de 1994, por la que se aprueba el modelo de recibo individual

Concepto

Se considera salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya que retribuyan el trabajo efectivo o los períodos computables de descanso..

Principios generales sobre retribución de *Integra SL*.

Rigiéndose por cuanto indicado en las tablas salariales del último Convenio Colectivo de Contact Center, se tendrán en cuenta los siguientes conceptos retributivos:

- Salario Base
- Complementos salariales.
- Complementos extrasalariales

Salario Base

El salario base remunera la jornada anual de trabajo efectivo, fijada por unidad de tiempo sin atender a ninguna otra circunstancia.

Complementos salariales.

Son complementos salariales las cantidades que, en su caso, deban adicionarse al salario base, por cualquier concepto distinto al de la jornada ordinaria anual del trabajador y su adscripción a un grupo profesional y nivel retributivo.

Los complementos salariales se ajustarán, principalmente, a alguna de las siguientes modalidades:

- Personales: en la medida en que deriven de las condiciones personales del trabajador.
- De puesto de trabajo: integrados por las cantidades que deba percibir el trabajador por razón de las características de su puesto de trabajo o de la forma de realizar su actividad.
- De tiempo.

Complementos de vencimiento superior al mes.

Están constituidos por las 2 pagas extraordinarias anuales.

Dichas pagas extraordinarias deberán hacerse efectivas entre los días 15 y 20, ambos inclusive, de los meses de Junio y Diciembre respectivamente, y en proporción al tiempo trabajado en el semestre natural al que corresponda cada una.

Mediante acuerdo entre la empresa y el trabajador, el importe total de las pagas extraordinarias podrá prorratearse entre doce mensualidades.

Complementos del puesto de trabajo.

Plus de idiomas: es el que percibe aquel personal de operaciones al que se exija para el desarrollo de su actividad la utilización de uno o más idiomas extranjeros, o la utilización de una o mas lenguas cooficiales del Estado Español.

Complementos por festivos y domingos.

El trabajador que preste sus servicios en cualquiera de los 14 días festivos anuales, con independencia de la compensación de un día libre retribuido, percibirá los recargos establecidos por festivo y domingo, según Convenio.

El trabajador que, preste sus servicios en domingo, percibirá como compensación el recargo establecido por Convenio.

Plus de nocturnidad.

En lo referente a la nocturnidad se estará a lo dispuesto en el Estatuto de los Trabajadores respecto a la misma.

El personal que en su jornada habitual trabaje entre las 22'00 horas y las 06'00 horas, percibirá el plus de nocturnidad, según Convenio.

Horas extraordinarias

Las horas extraordinarias se abonarán con el incremento fijado en Convenio, no pudiendo ser, en ningún caso, inferior al salario correspondiente a cada hora ordinaria, salvo que se acuerde su compensación por tiempo de descanso retribuido.

Complementos extrasalariales*Plus de transporte.*

Se establece un plus extrasalarial de transporte por cada día de trabajo efectivo, para aquellos trabajadores que comiencen o finalicen su jornada a partir de las 24'00 horas y hasta las 06'00 horas.

Gastos de locomoción y dietas.

a) Gastos de locomoción: como consecuencia de los desplazamientos que efectúa el trabajador, ordenados por la Empresa, y que excedan del término municipal donde radique su centro de trabajo.

b) Dietas: como consecuencia del desplazamiento del trabajador, por necesidades de la Empresa, a población distinta de aquella donde radique su centro de trabajo. Este plus se percibirá cuando realicen una o dos comidas fuera y pernocten en su domicilio. Cuando se pernocte fuera del domicilio, además de las dietas, la empresa correrá con los gastos de alojamiento.

Tiempo, lugar y forma de pago del salario

El pago del salario ha de hacerse puntual y documentalmente en la fecha y lugar convenido o conforme a los usos y costumbres de la Empresa. No obstante, el período a que se refiere el abono de las retribuciones periódicas y regulares no puede exceder de 1 mes.

La impuntualidad en el pago del salario hace incurrir al empresario en mora, por lo cuál deberá abonar un interés anual del 10% de lo adeudado.

Por lo que respecta la forma de pago, ha de hacerse por medio del recibo de salarios.

11.2. EL RECIBO DE SALARIOS

Concepto

El llamado “recibo individual justificativo del pago de salarios” no solo sirve para garantizar al empresario la efectividad del pago liberatorio sino también para hacer comprensibles al trabajador las diversas partidas de su retribución, para evitar así posibles fraudes.

11.2. 1 Estructura del recibo de salarios

➤ Encabezamiento

Datos de la Empresa

- Razón social: nombre de la empresa
- Domicilio
- CIF: código de identificación fiscal de la empresa
- Código de Cuenta de Cotización a la Seguridad Social: número de inscripción en el sistema de la Seguridad Social de la empresa

Datos del trabajador

- Nombre
- D.N.I o Documento identificativo
- N° de afiliación a la Seguridad Social: en el caso que no esté afiliado, previamente a la contratación, el empresario o el mismo trabajador deben solicitar la afiliación al Régimen de la Seguridad Social correspondiente y obtener el NAF, imprescindible para la correcta aplicación de la cotización, así como para el reconocimiento de las prestaciones a que dicha cotización da derecho.

- Categoría o grupo profesional: según la clasificación relativa a los grupos profesionales en base al convenio que le sea de aplicación. Generalmente esta clasificación se suele dividir en 4 grupos (técnicos, administrativos, personal de base y subalternos) pero también pueden existir subgrupos. El trabajador debe ser encuadrado dentro de uno de estos grupos, teniendo en cuenta su titulación, experiencia y otras cualificaciones.
- Grupo de cotización: hace referencia a cada uno de los 11 grupos en los que se clasifican, a efectos de cotización a la Seguridad Social, las diferentes categorías profesionales existentes.

➤ Devengos

Percepciones salariales:

- Salario Base
- Complementos salariales (plus idiomas, plus festivos, plus domingos)
- Horas extraordinarias de fuerza mayor: son las realizadas por causas urgentes y extraordinarias de la empresa, para reparar siniestros u otros daños graves.
- Horas extraordinarias ordinarias: las que realiza el trabajador superando la jornada máxima ordinaria
- Gratificaciones extraordinarias: las dos pagas anuales que debe percibir el trabajador y que pueden prorratearse en doce mensualidades.
- Salario en especie: bienes, derechos o servicios percibidos por el trabajador de forma gratuita o por precio inferior del mercado. No tendrá la consideración de salario cuando su entrega no sea obligatoria para el empresario.

Percepciones no salariales

- Indemnizaciones o suplidos: son compensaciones económicas por los gastos realizados por el trabajador como consecuencia de su actividad laboral (quebranto de moneda, desgaste de herramientas, prendas de trabajo, dietas de viaje, plus transporte, etc) y los salarios devengados y no percibidos que el empresario debe abonar a los herederos en caso de fallecimiento del trabajador.

- Prestaciones o indemnizaciones de la Seguridad Social: prestaciones por incapacidad temporal, maternidad, desempleo parcial, incapacidad permanente total y absoluta. Entre las indemnizaciones figuran las lesiones permanentes no invalidantes, la incapacidad permanente parcial)
- Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos: compensación por gastos en caso de traslado del trabajador a un centro de trabajo en población distinta de la de su residencia habitual, complementos de las prestaciones de desempleo en los casos de expedientes de regulación de empleo e indemnizaciones otorgadas al trabajador en caso de extinción del contrato, por las causas que así lo exijan.

➤ Deducciones

Son distintos conceptos que se aplican como descuentos al importe de la cuantía salarial devengada (salario bruto) y que dan como resultado el importe líquido a percibir.

Cuotas de la Seguridad Social

Estas deducciones serán las resultantes de la aplicación de los diversos tipos a las bases de cotización. Estos importes constituyen la “cuota obrera” que el trabajador debe ingresar en la Seguridad Social, en cumplimiento de su deber de cotizar.

- a) Para contingencias comunes: 4,70%
- b) Para desempleo: 1,55% sobre la base de cotización para AT y EP, si el contrato es indefinido, en prácticas, de relevo, de interinidad o celebrado con discapacitado; o 1,60% si el contrato es de duración determinada.
- c) Para formación profesional: 0,10% sobre la base de cotización para AT y EP.
- d) Adicional por horas extraordinarias: 2% sobre el importe de las horas extra por fuerza mayor y 4,70% sobre el importe de las horas extra ordinarias.

Retenciones por IRPF

Es la cantidad en concepto de pago a cuenta por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, que grava los rendimientos de trabajo u otras prestaciones dinerarias del trabajador.

El porcentaje de retención se obtiene, por aplicación de la escala de retención, en función de la retribución anual del trabajador y de su situación personal y familiar, el día primero del periodo impositivo.

Anticipos a cuenta

Son anticipos a cuenta del trabajo realizado, percibidos por el trabajador antes del día señalado para el pago del salario.

Otras deducciones

- deducciones de carácter sindical
- deducciones por ausencias no justificadas
- deducciones por sanción disciplinaria
- deducciones en caso de huelga o cierre patronal

➤ Bases de cotización a la Seguridad Social y base sujeta a retención del IRPF

Base de cotización para contingencias comunes

Se computará aplicando las siguientes reglas:

- a) retribuciones sujetas a cotización devengadas en el mes a que se refiere la cotización
- b) añadir la parte proporcional de las gratificaciones extraordinarias
- c) el importe que resulte de la suma de los conceptos antes mencionados constituye la base de cotización por contingencias comunes, siempre que esta cantidad esté comprendida entre la base mínima y máxima correspondiente al grupo de cotización del trabajador, en base a su categoría profesional (véase tabla a continuación)

BASES MINIMAS Y MAXIMAS PARA CONTINGENCIAS COMUNES (C.C.) Según categorías profesionales			
Grupo de Cotiz.	Categorías Profesionales	2008	
		BASES MINIMAS	BASES MAXIMAS
	Bases mensuales	Euros/mes	Euros/mes
1	Ingenieros y Licenciados.- Personal Alta Dirección no incluido en el art. 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	977,40	3.074,10
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	810,90	3.074,10
3	Jefes administrativos y de Taller	705,30	3.074,10
4	Ayudantes no titulados	699,90	3.074,10
5	Oficiales Administrativos	699,90	3.074,10
6	Subalternos	699,90	3.074,10
7	Auxiliares Administrativos	699,90	3.074,10
	Bases diarias	Euros/día	Euros/día
8	Oficiales de 1ª y 2ª	23,33	102,47
9	Oficiales de 3ª y Especialistas	23,33	102,47
10	Peones	23,33	102,47
11	Trabajadores menores de 18 años	23,33	102,47

Si la base de cotización resultante fuera inferior a la base mínima, se cotizará por la base mínima. Si fuera superior a la base máxima, se cotizará por la base máxima.

Base de cotización para contingencias profesionales (AT y EP, desempleo, formación profesional y FOGASA)

Se computará en el siguiente modo:

- base de cotización por contingencias comunes
- añadir el importe correspondiente a las horas extras realizadas en el mes, si las hubiera.
- verificar que el importe resultante no sea inferior a la base mínima ni superior a la base máxima prevista (véase tabla a continuación)

TOPES MINIMO Y MAXIMO PARA CONTINGENCIAS PROFESIONALES (C. P.)		
	2008	
	Mínimo (€)	Máximo (€)
Topes Base de Cotización para AT y EP, D., FOGASA y F.P.	699,90	3.074,10

Base de cotización para horas extraordinarias

Está constituida por el importe relativo a las horas extras realizadas. Están sujetas a esta cotización adicional con el objetivo de penalizar su realización.

Base sujeta a retención del IRPF

Es el importe correspondiente al importe total devengado (salario bruto), antes de practicar las deducciones correspondientes.

11.3. POLÍTICA SALARIAL DE INTEGRA SL RESPECTO A LOS TRABAJADORES.

A los efectos de aplicar la adecuada retribución al personal, se ha decidido atenerse a las tablas salariales indicadas en el último Convenio colectivo de Contact Center.

Si bien somos concientes que el empresario puede mejorar los importes mínimos salariales estipulados en el Convenio, durante el primer año de actividad no hemos previsto incluir en la retribución mensual ningún tipo de incentivo o percepción, a exclusión del salario base y de las pagas extraordinarias, que se prorratearán en las doce mensualidades.

El motivo de la adopción de ésta política se debe al hecho que ninguno de los trabajadores de la plantilla inicial posee la acreditación suficiente necesaria para percibir el plus de idiomas (nuestra empresa pondrá en marcha, en el futuro, un convenio con un Centro de formación lingüística para que el personal de nuestra plantilla pueda estudiar algún idioma extranjero en modo gratuito, dentro de nuestro programa de “beneficios sociales”).

Asimismo, tampoco cabe el pago del plus de transporte y del plus nocturno en cuanto nuestro personal finaliza su actividad a las 22:00 hs.

Por lo que respecta los pluses de domingo y festivos, durante los primeros meses no está previsto realizar actividades ni durante el fin de semana ni en los días festivos.

No obstante, cabe puntualizar que esta es una política salarial que *Integra SL* prevé adoptar durante el primer año de actividad y que ésta puede variar según la andadura de nuestra actividad y las necesidades que puedan surgir (ampliación de los servicios durante sábados y domingos, extensión del horario de prestación de servicios a nuestros clientes, etc)

Retribuciones de los socios administradores

Durante los meses de Enero y Febrero 2008, los socios no percibirán remuneración económica, con el objetivo de no gravar sobre la escasa liquidez inicial de la empresa.

A medida que la situación vaya afianzándose, éstos percibirán una remuneración correspondiente a la categoría de directivo, establecida en el Convenio colectivo.

Cabe destacar que la percepción de esta cantidad monetaria no tiene el objetivo de remunerar el cargo de administrador, en cuanto en los Estatutos de la empresa se establece que será gratuito, sino el de socio trabajador en los varios Departamentos de dirección y gestión de la sociedad.

Asimismo, se ha decidido que la cuota a ingresar en el RETA conste en el justificante de pago en cuanto esta se ingresa con cargo a los fondos de la empresa.

Con el objetivo de regularizar esta situación, el importe correspondiente a la cuota autónomos (que debería satisfacerla el mismo autónomo) figura en los devengos como “retribuciones en especie” y, posteriormente, se deduce como “valor de los productos en especie”. En este modo, la empresa paga por cuenta del socio la cuota del RETA a través de su cuenta bancaria, para después compensar este gasto deduciéndola de su retribución.

Esta dinámica está debidamente comprobada en base a disposiciones adoptadas por varios Inspectores de Trabajo y Seguridad Social.

A continuación adjuntamos:

- recibo del pago de salario para una de las teleoperadoras
- recibo del pago de salario para el supervisor

- recibo del pago de salario para el técnico de sistemas
- justificante de importe recibido para uno de los socios trabajadores.

11.4. EL BOLETÍN DE COTIZACIÓN (TC-1)

Concepto

Este modelo se utiliza para la liquidación por la empresa de las cuotas del Régimen General de la Seguridad Social.

Descripción

Cada juego consta de 3 ejemplares. El primer ejemplar (rojo) se destina a la Tesorería General de la Seguridad Social, el segundo (azul) a la entidad colaboradora y el último (naranja) es para la empresa

El ejemplar destinado a la empresa acredita el ingreso de las cuotas o la presentación de los documentos de cotización sin ingreso, en su caso.

Como debe cumplimentarse

Para la identificación de la liquidación de cuotas deben consignarse con exactitud los datos que figuran en la cabecera del TC-1.

- El <<Código de Cuenta de Cotización a la Seguridad Social>>, dato por el que fundamentalmente se identifica a la empresa, es imprescindible hacerlo constar en su integridad
- La clave <<I.E.>> (de identificador de empresario), constituida por el código de identificación de empresario de acuerdo con los siguientes códigos de tipo de documento:
 - Código Tipo de documento
 - 1 Número de Identificación Fiscal (N.I.F.)
 - 2 Pasaporte
 - 6 Número de Identificación de Extranjero (N.I.E.)
 - 9 Código de Identificación Fiscal (C.I.F.)

- El número de trabajadores a consignar es aquél al que se refiera la liquidación, computándose, por lo tanto, todos aquéllos que hayan estado en alta durante algún día del período objeto de liquidación.
- En el período de liquidación, los recuadros <<Desde>> y <<Hasta>> son para consignar el primero y el último mes al que se refiera la liquidación y su correspondiente año.
- En la casilla 101 se consignan las bases de cotización para Contingencias Comunes del conjunto de trabajadores de la empresa por los que existe obligación de cotizar por la aportación resultante de aplicar el tipo único de cotización.
- A dicho importe se le aplica el tipo único de cotización establecido con carácter general y el importe de la cuota obtenida se consigna en la casilla 111.
- En la casilla 105 se consignarán las bases de cotización para Contingencias Comunes de los trabajadores por los que sólo existe obligación de cotizar la aportación empresarial (Maternidad, Paternidad, Riesgo durante el embarazo, Riesgo durante la lactancia natural, permiso sin sueldo, Incapacidad Temporal de pago directo, etc).
- A estas bases se les aplicará la parte del tipo único a cargo de la empresa, y el importe de la cuota obtenida se consignará en la casilla 115.
- La casilla 102 recoge el importe percibido por los trabajadores de la empresa por las horas extraordinarias realizadas que sean debidas a fuerza mayor, y en la casilla 103, el correspondiente a aquéllas otras que no reúnan dicha condición.
- La aplicación a estos importes de los correspondientes tipos, determina el importe de las cuotas a figurar en las casillas 112 y 113, respectivamente.
- Cuando la empresa, en régimen de pago delegado, haya satisfecho prestaciones económicas por IT, el importe correspondiente del TC-2 se trasladará a la casilla 201 a efectos de su compensación. Las prestaciones de riesgo durante el embarazo, riesgo durante la lactancia natural, maternidad y paternidad no son de pago delegado, por lo que no cabe su compensación por parte de la empresa.

- A la casilla 209 se traslada el total de la suma de las reducciones, concedidas por la contratación de determinados colectivos como medida de fomento del empleo y que sean a cargo de los presupuestos de la Seguridad Social, precedidas de la clave 2.
- En este caso, en el espacio que precede a la casilla 209 se consignará la clave que corresponda:
 - 1 Exoneración cuotas contingencias comunes, excepto incapacidad temporal (Ley 35/2002, de 12 de julio).
 - 5 Reducción por contratos más exoneración cuotas Contingencias Comunes excepto Incapacidad Temporal.
 - 4 Deducción Servicio Público de Empleo Estatal
- La suma de las casillas 201 y 209 se consigna en la casilla 210.
- La diferencia entre la suma de las casillas 111 a 116 y la suma de las casillas 131,132 y 210 determina el importe líquido para Cotizaciones generales, a consignar en la casilla 299.
- En la casilla 301 se consigna el importe total de las bases para AT y EP que figuran en el TC-2.
- En la casilla 311 se consigna el resultado que haya sido obtenido de aplicar a las bases de AT y EP de cada trabajador el tipo correspondiente a la actividad de la empresa u ocupación/situación del trabajador, en su caso, de la tarifa de primas aplicable, asignado a la incapacidad temporal.
- El importe a consignar en la casilla 312 se obtiene del mismo modo indicado en el apartado anterior, pero aplicando el tipo correspondiente a IMS.
- La suma de las casillas 311 y 312 se consigna en la casilla 340.

- El importe a consignar en la casilla 410 es la suma de las prestaciones económicas abonadas en régimen de pago delegado por tal concepto.
- La diferencia existente entre las casillas 340 y 410 se refleja en la casilla 499.
- En la casilla 501 se consigna el mismo importe de las bases de AT/EP de los trabajadores por los que existe obligación de cotizar por la totalidad de la aportación resultante de aplicar el tipo correspondiente a los conceptos de desempleo, FOGASA y formación profesional.
- En la casilla 502 se consigna el importe de las bases de cotización de AT/EP de los trabajadores por los que sólo existe obligación de cotizar la aportación empresarial.
- La suma de las casillas 501 y 502 será igual al importe consignado en la casilla 301.
- El tipo de cotización es la suma de los establecidos para desempleo, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional.
- En el supuesto de que en un mismo Código de Cuenta de Cotización existieran contrato de trabajo a los que les fuera de aplicación diferentes tipos de Desempleo, se dejará en blanco la casilla correspondiente al tipo.
- El importe de la cuota a figurar en las casillas 511 y 512 se determina por aplicación a la base del tipo que corresponda.
- En la casilla 601 debe consignarse la cantidad que hay que deducir de las cuotas en concepto de bonificaciones/subvenciones a cargo del presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal.
- La diferencia entre el importe de las casillas 511 y 512 y el de la 610 se indica en la casilla 699.

- Los ingresos realizados fuera del plazo reglamentario deben efectuarse incrementando el importe de la liquidación con el recargo que proceda. La base de cálculo es la suma de los importes de las casillas 299, 499 y 699, y el resultado se consigna en la casilla 099, pero deberá tenerse en cuenta que cuando haya existido presentación de los documentos dentro del plazo reglamentario, procederá la aplicación de la compensación por las prestaciones abonadas en régimen de pago delegado, pero no la deducción de las reducciones, bonificaciones y subvenciones, mientras que si no hubo tal presentación tampoco procederá la citada compensación.
- Cuando la suma de las casillas 299, 499, 699, y en su caso, el de la 099, sea positiva, el importe a ingresar debe consignarse en la casilla 700.
- Si la liquidación es presentada en plazo reglamentario, puede ocurrir que la suma de las casillas 299, 499 y 699 sea negativa, en cuyo caso el importe a percibir por la empresa debe consignarse en la casilla 800.
- CASILLA <<CL>> (Clase de Liquidación)
 - <<0>>: Se utilizará si se ingresan todas las aportaciones antes de la finalización del plazo reglamentario de ingreso
 - <<1>>: Previstas para el supuesto de ingreso de la aportación de los trabajadores dentro o fuera de plazo reglamentario.
 - <<2>>: Ingreso de la aportación empresarial dentro o fuera de plazo reglamentario.
 - <<3>>: Ingreso de todas las aportaciones correspondientes a períodos atrasados.
 - <<4>>: Previstas para el ingreso de diferencias correspondientes a algún período.
- CASILLA <<CC>> (Clave de Control)
 - <<00>>: Para liquidaciones que no requieran ninguna otra clave de control específica.
 - <<15>>: Vacaciones no disfrutadas y retribuidas.

- <<80>>: Para liquidaciones realizadas por el Servicio Público de Empleo Estatal correspondientes a trabajadores afectados por expediente de regulación de empleo autorizado.
- <<82>>: Empresas o fondos de promoción de empleo en procesos de reconversión industrial (cotización adicional servicio público de Empleo Estatal y cotización por ayuda equivalente a jubilación anticipada).
- <<95>>: Bonificaciones por formación continua

Período de ingreso

Las cuotas deben ingresarse dentro del mes siguiente al vencido.

A continuación adjuntamos:

- Tabla resumen de las cotizaciones para los meses de Enero, Junio y Octubre, en las cuáles pueden observarse el importe total de la cuota a ingresar a la Seguridad Social.
- TC-1 relativo al mes de Enero 2008 (10 trabajadores contratados)
- TC-1 relativo al mes de Junio 2008 (14 trabajadores contratados)
- TC-1 relativo al mes de Octubre 2008 (16 trabajadores contratados)

11.5. RETENCIONES E INGRESOS A CUENTA IRPF

Concepto

El Empresario está obligado a efectuar retención, a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, de las retribuciones dinerarias que, por razón de los servicios que le prestan, abona a sus trabajadores.

Asimismo, está obligado a efectuar ingresos, a cuenta de dicho impuesto, por las retribuciones que satisfaga en especie.

Conceptos computables a efectos de determinar la base sujeta a retención (anuales)

- ❖ salario base y complementos salariales
- ❖ premios e indemnizaciones derivadas del trabajo, en lo que exceda de los importes excluidos de gravamen
- ❖ prestaciones por desempleo, con el límite de 12.024,40€
- ❖ pensiones reconocidas por la SS, salvo las de incapacidad permanente absoluta o gran invalidez
- ❖ subsidios por incapacidad temporal
- ❖ prestaciones durante la situación de riesgo durante el embarazo
- ❖ remuneraciones en concepto de gastos de representación
- ❖ contribuciones a planes de pensiones
- ❖ asignaciones en concepto de plus distancia o plus transporte
- ❖ dietas, por el importe sujeto a gravamen (hay determinadas excepciones)
- ❖ retribuciones en especie, en lo que exceda de los importe excluidos de gravamen

Conceptos deducibles a efectos de minorar la cuantía total de las retribuciones (anuales)

- ❖ reducción por irregularidad de determinados rendimiento de trabajo
- ❖ cotizaciones a la Seguridad Social (a cargo del trabajador)
- ❖ reducción por rendimientos de trabajo
- ❖ cuantía mínimo personal
- ❖ reducciones por descendientes
- ❖ reducciones por ascendientes
- ❖ reducciones por perceptor
- ❖ reducciones por trabajadores activos

TABLA RESUMEN (REDUCCIONES Y CUOTA DE RETENCIÓN)

MÍNIMO PERSONAL :			
	General		5151.00
REDUCCIÓN POR RENDIMIENTOS DEL TRABAJO :			
Hasta	9180.00	4080.00	
	13260.00	4080.00	- 0.35 R-0.01
	13260.00	2652.00	
REDUCCIONES TRABAJADORES ACTIVOS :			
Reduc. por prolong. de la actividad	100.00	%	
Reducción por movilidad geográfica	100.00	%	
Discapac. >=65%	7242.00		
Discapac. < 65%	3264.00		
REDUCCIONES PERCEPTOR :			
Por edad > 65 años	918.00		
Por edad > 75 años	1122.00		
Discapac. >=65%	7038.00		
Discapac. < 65%	2316.00		
Discap.con Ayuda	2316.00		
REDUCCIÓN por DESCENDIENTES			
Primero	1836.00		
Segundo	2040.00		
Tercero	3672.00		
Cuarto y siguientes	4182.00		
Por < 3 años	2244.00		
Discapac. >=65%	7038.00		
Discapac. < 65%	2316.00		
Discap.con Ayuda	2316.00		
Por más de dos	600.00		
REDUCCIÓN por ASCENDIENTES			
Por edad > 65 años	918.00		
Por edad > 75 años	1122.00		
Discapac. >=65%	7038.00		
Discapac. < 65%	2316.00		
Discap.con Ayuda	2316.00		
RENDIMIENTOS EXENTOS DE RETENCIÓN			
	S/Hijos	1 Hijo	+ de 1
1- Soltero		12996.00	14767.00
2- Con cónyuge	12533.00	13985.00	16102.00
3- Sin cónyuge	9843.00	10569.00	11376.00
DETERMINACIÓN DE LA CUOTA :			
	Base	Cuota	Resto
Hasta Euros			17707.20 24.00
	17707.20	4249.73	15300.00 28.00
	33007.20	8533.73	20400.00 37.00
	53407.20	16081.73	99999.00 43.00
Rentas < de	22000.00	límite reten.	43.00 %

Declaración trimestral de retenciones (modelo 110)

El empresario deberá presentar, en los primeros 20 días naturales de los meses de abril, julio, octubre y enero, declaración de las cantidades retenidas y de los ingresos a cuenta

que correspondan por el trimestre natural inmediato anterior e ingresar su importe en Hacienda Pública

Resumen anual de retenciones (modelo 190)

El empresario deberá presentar, en los 20 primeros días naturales del mes de enero de cada año, un resumen anual de las retenciones e ingresos a cuenta efectuados.

En este resumen, además de sus datos de identificación, podrá exigirse que conste una relación nominativa de los perceptores con los siguientes datos:

- Nombre y apellidos
- Numero de identificación fiscal
- Renta obtenida
- Reducciones aplicadas
- Gastos deducibles
- Circunstancias personales y familiares e importe de las deducciones que hayan sido tenidas en cuenta por el pagador
- Importe de las pensiones compensatorias entre cónyuges y anualidades por alimentos
- Retención practicada o ingreso a cuenta efectuado
- Cantidades reintegradas al pagador, procedentes de rentas devengadas en ejercicios anteriores.

Certificado de retenciones e ingresos a cuenta para el trabajador

El empresario deberá expedir a favor del trabajador una certificación acreditativa de los ingresos a cuenta efectuados, así como de los restantes datos que deben incluirse en el resumen anual de retenciones

La citada certificación deberá ponerse a disposición del trabajador con anterioridad a la apertura del plazo de declaración de este impuesto.

El pagador debe comunicar al trabajador la retención o ingreso a cuenta practicados, en el momento en que satisfagan las rentas, indicando el porcentaje aplicado.

A continuación adjuntamos:

- declaraciones trimestrales año 2008
- resumen anual IRPF para una de las teleoperadoras
- resumen anual IRPF para el supervisor
- resumen anual IRPF para el técnico de sistemas

12. ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Normativa aplicable

R.D.LG. 1/1995, de 24 de marzo, que aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores

Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) 11/85, de 2 de agosto.

Concepto

El derecho a la participación de los trabajadores en la empresa tiene en nuestro sistema de relaciones laborales dos cauces, a saber, la representación sindical y la representación unitaria. El primero de ellos a través del sindicato en la empresa, es decir, la Sección sindical, que los afiliados a cada sindicato pueden constituir en su empresa.

El segundo, mediante los órganos de representación de los trabajadores en la empresa, que son:

- Los delegados de personal (en las empresas de menos de 50 trabajadores).
- Los Comités de Empresa (en empresas de 50 o más trabajadores).

12.1. EL DELEGADO DE PERSONAL

Los delegados de personal son órganos de representación conjunta de los trabajadores en centros de trabajo pequeños. Constituyen la representación del personal en aquellas empresas o centros de trabajo que tengan menos de 50 y más de 10 trabajadores.

En las empresas o centros de hasta 30 trabajadores habrá 1 delegado. En aquellas que tengan entre 31 y 49 trabajadores, 3 delegados.

En aquellas empresas que cuenten entre 6 y 10 trabajadores, podrá elegirse un delegado de personal si así lo decidieran los trabajadores por mayoría.

En el caso de *Integra SL*, al contar con una plantilla inicial de 10 trabajadores, estos podrán elegir 1 delegado de personal.

La elección será a través del voto libre, personal, secreto y directo

El mandato representativo.

El mandato del delegado de personal será de cuatro años, entendiéndose prorrogado si a su término no se hubiesen promovido nuevas elecciones de representantes y hasta que se elija nuevo delegado.

Revocación.

Solamente podrá ser revocado durante su mandato, por decisión de los trabajadores, mediante asamblea convocada al efecto a instancia de un tercio de los electores y por mayoría absoluta de éstos.

La revocación no puede plantearse durante la negociación de un convenio colectivo, ni antes de transcurridos, como mínimo, seis meses desde la elección.

12.1.1 Competencias y derechos

Los derechos de vigilancia y control

Derecho a ejercer una labor de vigilancia y control para que se cumplan las normas vigentes en materia laboral, de Seguridad Social y empleo, así como del resto de los pactos, condiciones y usos de empresa.

El derecho de información.

Este derecho tiene una doble acepción, la de hacer llegar información a sus representados o terceros y el derecho a recibir información de la empresa sobre determinadas materias, información que en ocasiones es necesaria para poder desarrollar otras competencias como la de consulta o la de negociación colectiva.

La dirección de la empresa está obligada a informar al representante de los trabajadores sobre determinadas materias contempladas en la Ley.

El representante de los trabajadores tiene derecho a que la información que se le suministre en virtud de los derechos antes mencionados, sea suficiente para el desempeño rápido y eficaz de sus funciones de representación y defensa de los intereses de los trabajadores.

1) Información sobre la contratación laboral.

La representación de los trabajadores deberá conocer los modelos de contratos por escrito que se utilicen en la empresa así como los documentos relativos a la finalización de la relación laboral.

El empresario deberá entregar al representante de los trabajadores una copia básica de todos los contratos que se celebren por escrito en la empresa así como la notificación de sus prórrogas y denuncias, en el plazo de los 10 días siguientes desde su formalización.

En el caso de contratos de relación laboral especial de alta dirección y en los contratos de duración determinada en los que no se exija forma escrita (por ejemplo, contrato eventual por circunstancias de la producción menor de cuatro semanas), no existe la obligación de entregar una copia, sólo notificárselo al representante de los trabajadores.

El representante de los trabajadores debe guardar sigilo profesional sobre la información recibida y su finalidad es la de comprobar que el contenido del contrato se ajusta a legalidad.

La copia básica debe ser firmada por el representante de los trabajadores, con el objeto de acreditar que se ha producido la entrega. Posteriormente esa copia básica se entrega a la Oficina de Empleo.

2) Información sobre sanciones por faltas muy graves.

El representante de los trabajadores deberá ser informado por la empresa sobre las sanciones impuestas por faltas muy graves, incluyendo las faltas que se sancionen con despido.

3) Información sobre estadísticas de absentismo, accidentes y enfermedad.

El representante de los trabajadores deberá ser informado, al menos trimestralmente, de las estadísticas sobre el índice de absentismo y sus causas, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y sus consecuencias, los índices de siniestralidad, los estudios periódicos o especiales del medio ambiente laboral que se realicen y los mecanismos de prevención que se utilicen.

4) Información sobre la movilidad funcional.

El empresario que destine a un trabajador a funciones o tareas propias de grupos o categorías profesionales inferiores, está obligado a informar de ello al delegado de personal.

Este deberá controlar que en la empresa existen las necesidades urgentes e imprevistas que se alegan, y que sólo dure el tiempo necesario para su atención.

5) Registro de taquillas.

Al menos un delegado de personal deberá estar presente en los registros que el empresario ordene en las taquillas y efectos particulares de un trabajador.

6) Información sobre horas extraordinarias.

El empresario está obligado a suministrar mensualmente al representante de los trabajadores información sobre las horas extraordinarias realizadas en la empresa.

En esta información deben especificarse las horas extraordinarias realizadas por cada trabajador, a efectos de controlar que no se supere el tope legal de horas anuales por trabajador.

7) Información sobre cotizaciones a la Seguridad Social.

El representante de los trabajadores deberá recibir información acerca de la situación de la empresa en cuanto al cumplimiento por parte de ésta de la normativa de Seguridad Social.

8) Información sobre la evolución económica del sector y la empresa.

El representante de los trabajadores tiene derecho a recibir información, al menos trimestralmente, sobre la evolución del sector económico al que pertenezca la empresa, sobre la situación de la producción y ventas, sobre el programa futuro de producción y la evolución prevista del empleo.

Asimismo, el representante de los trabajadores tiene derecho a conocer el balance, la cuenta de resultados y la memoria económica anual de la empresa.

9) Información sobre contratos con Empresas de Trabajo Temporal

Cuando se utilicen los servicios de una Empresa de Trabajo Temporal, el empresario debe informar al representante de los trabajadores sobre cada contrato de puesta a disposición, motivo de utilización y que puesto de trabajo va a desempeñar el trabajador cedido, dentro de los 10 días siguientes a la celebración del contrato.

El derecho de opinión.

Existen determinadas ocasiones en que el representante de los trabajadores debe ser consultado por el empresario antes de ejecutar algunas decisiones.

El representante tendrá un plazo de 15 días para elaborar un informe que remitirá al empresario, en el que expresará su opinión sobre las medidas que éste quiera adoptar y sus posibles consecuencias.

1) Reestructuraciones de plantilla y ceses totales o parciales, definitivos o temporales.

El representante de los trabajadores debe emitir informe, con carácter previo a la ejecución por parte del empresario de las decisiones adoptadas por éste, sobre las reestructuraciones de plantilla y ceses totales o parciales, definitivos o temporales de éstas.

La solicitud del informe por parte de la empresa al representante de los trabajadores y la celebración del periodo de consultas constituye en ambos casos, extinción y suspensión de contratos, una exigencia ineludible para el desarrollo del procedimiento administrativo y para que la empresa pueda obtener la resolución de la Autoridad

Laboral, ya que se paralizará el procedimiento sino se cumplen con estos requisitos y en su caso se puede archivar si no se subsanan.

2) Reducciones de jornada y traslado de instalaciones

Es también competencia del representante de los trabajadores emitir informe en los supuestos de reducciones de jornada y de traslado total o parcial de las instalaciones.

En cualquiera de estos casos, el traslado supone la apertura de un nuevo centro de trabajo. Además del informe se requiere la comunicación a la Autoridad Laboral competente.

3) Sistemas de organización del trabajo.

Dentro de la órbita de sus facultades, el empresario puede introducir nuevos sistemas de organización y control del trabajo, así como revisar los vigentes, sin más limitaciones que las debidas a la consideración de la dignidad de los trabajadores y el deber de consultar con carácter previo al representante de los trabajadores.

4) Planes de Formación Profesional en la empresa.

El representante de los trabajadores tiene derecho a ser informado y a emitir informe sobre los planes de formación profesional que vayan a ser puestos en práctica por la empresa.

5) Evaluación de los puestos de trabajo.

El representante de los trabajadores tiene que ser informado y emitir el preceptivo informe sobre los estudios de tiempos, establecimiento de sistemas de primas o incentivos y la valoración de puestos de trabajo a llevar a cabo por la empresa.

6) Aprobación de un nuevo modelo de nómina.

El empresario deberá consultar al representante de los trabajadores cuando quiera cambiar el modelo de recibo de salarios que hasta ahora se venía usando en la empresa.

7) Elaboración anual del calendario laboral.

El representante de los trabajadores deberá ser consultado por el empresario y emitir un informe previo a la elaboración del calendario laboral.

Derecho de participación en la gestión de la empresa.

Está limitado a la colaboración con la dirección de la empresa, a favor del mantenimiento e incremento de la productividad y, de otra parte, a la participación en la gestión de las obras sociales (economatos, comedores colectivos)

Derecho de negociación colectiva y conflicto colectivo.

El representante de los trabajadores tiene atribuida capacidad para:

- negociar los Convenios Colectivos.
- convocar asambleas de trabajadores.
- interponer conflicto colectivo para solucionar los problemas que afectan a los intereses generales de los trabajadores en la empresa.

Materias que pueden ser reguladas a través del acuerdo entre la empresa y el representante de los trabajadores, en el caso de que no estén recogidas en el Convenio Colectivo:

- Sistema de clasificación profesional en grupos o categorías.
- Ascensos.
- Modelo de recibo salarial.
- Fecha de la segunda gratificación extraordinaria.
- Distribución irregular de la jornada laboral.
- Ajuste del número de representantes de los trabajadores por disminuciones o incrementos significativas de plantilla.
- Cláusulas de descuelgue salarial.

Convocatoria de huelgas.

Para que el delegado de personal pueda convocar una huelga se tienen que tener en cuenta las siguientes exigencias:

- Se deberá preavisar al empresario y a la Autoridad Laboral, con 5 días de antelación a la fecha de su iniciación y 10 días naturales si se trata de una huelga que afecte a empresas encargadas de cualquier clase de servicios públicos.

12.1.2 Las garantías del representante de los trabajadores.

Con el fin de garantizar la efectividad en el ejercicio de su función representativa, las Leyes conceden al delegado de personal los siguientes derechos:

1) Libertad de expresión y opinión.

El representante de los trabajadores puede expresar con libertad sus opiniones en las materias concernientes a la esfera de su representación, pudiendo publicar o distribuir, sin perturbar el normal desenvolvimiento del trabajo, informaciones de interés laboral o social, previa comunicación a la empresa.

2) Derecho a un tablón de anuncios

En la empresa, se debe poner a disposición del representante de los trabajadores un tablón de anuncios en un lugar accesible a todos los trabajadores, para que pueda informar y comunicarse con estos.

3) Derecho de reunión

Tanto el derecho de reunión como la Asamblea son un instrumento de deliberación dirigido a tratar asuntos del interés del personal, a veces informando y, otras veces, adoptando acuerdos.

La Asamblea la puede convocar el delegado de personal y un número de trabajadores no inferior a un tercio.

La Asamblea ha de celebrarse en el propio centro de trabajo, salvo que las condiciones físicas lo impidan y en horas no laborales, salvo que se acuerde otra cosa con el empresario.

El voto en la asamblea será personal, libre, secreto y directo.

4) Derecho a crédito horario

Consiste en el derecho reconocido a un crédito mensual de horas retribuidas para el ejercicio de las funciones de representación.

El número de horas reconocidas a cada delegado de personal es variable en función del número de trabajadores a los que representen.

El cálculo se efectúa de acuerdo a la siguiente escala:

Hasta 100 trabajadores.	15 horas mensuales
De 101 a 250 trabajadores	20 horas mensuales
De 251 a 500 trabajadores	30 horas mensuales
De 501 a 750 trabajadores	35 horas mensuales
De 751 en adelante	40 horas mensuales

5) *Derecho a la retribución*

La efectividad del derecho al crédito horario reside en el derecho a la retribución. Esta expresión - retribución - es más amplia que el concepto "salario", por lo que debe entenderse que el representante de los trabajadores, en uso de su crédito horario, tiene derecho, además de su salario normal, a todos los conceptos que integren su "remuneración ordinaria".

Esto incluye entre otros:

- Complemento de puesto de trabajo
- Plus de nocturnidad, etc.
- En su caso, derecho correspondiente al promedio de primas o incentivos
- Los gastos de locomoción, cuando se encuentre temporalmente desplazado.

6) *Protección contra los despidos y las sanciones del empresario*

El representante de los trabajadores tiene derecho a no ser despedido o sancionado, por motivo del desempeño de sus funciones de representación, durante la duración de su mandato, ni dentro del año siguiente a la terminación del mismo, salvo que haya dimitido o haya sido revocado por voluntad de los trabajadores.

El representante de los trabajadores tiene derecho a la apertura de un expediente contradictorio en el supuesto de sanciones por faltas graves o muy graves, y por despido disciplinario en el que serán oídos, aparte del interesado, los restantes delegados de personal, si los hubiera.

7) *Prioridad de permanencia en la empresa, en los supuestos de suspensión o extinción por causas tecnológicas o económicas*

Esta garantía tiene que ser entendida en el sentido de que esa preferencia de permanencia se refiere a un mismo puesto de trabajo o a otro idéntico.

El representante de los trabajadores no puede ser suspendido o preterido con respecto a otro o otros trabajadores y ello ocurre cuando sufre una suspensión o extinción del contrato de trabajo, que no afectó a otro trabajador que prestan sus servicios en igual o análogo puesto de trabajo.

8) Derecho a no ser discriminado en su promoción económica o profesional

El representante de los trabajadores no podrá ser discriminado en su promoción económica o profesional en razón del desempeño de su representación. En consecuencia, el empresario no puede excluir sin motivos justificados al representante de sus expectativas económicas o profesionales.

8) Inamovilidad relativa de los representantes en sus puestos de trabajo

El representante de los trabajadores tiene prioridad de permanencia en su puesto de trabajo en los casos de traslados y desplazamientos temporales.

9) Derecho a no ser despedido ni sancionado durante el ejercicio de sus funciones ni dentro del año siguiente a la expiración de su mandato

El representante de los trabajadores no podrá ser despedido ni sancionado durante el ejercicio de sus funciones ni dentro del año siguiente a la expiración de su mandato, salvo en el caso de que esta se produzca por revocación o dimisión, siempre que el despido o sanción se base a la acción del trabajador en el ejercicio de su representación.

12.2. LA SECCIÓN SINDICAL

En el artículo 8.1 de la Ley Orgánica de Libertad Sindical se reconoce el derecho de los trabajadores afiliados a un sindicato en un centro de trabajo o empresa a constituir secciones sindicales.

Con la sección sindical el sindicato se instala en los centros de trabajo o empresa, lugar esencial donde desarrollar esa función de defensa y promoción que tiene encomendada. Las secciones sindicales son células organizativas internas del sindicato, las cuales están

formadas por los trabajadores de un centro de trabajo o empresa que están afiliados a un sindicato, siendo los canales directos de comunicación entre los trabajadores y el sindicato como organización.

Delegados sindicales en *Integra SL*

Si bien cabe la posibilidad que en nuestro centro de trabajo se pueda formar una sección sindical, a elección de los trabajadores, esta no estará representada por un delegado sindical en cuanto nuestra empresa no tiene más de 250 trabajadores.

13. PLAN DE FORMACIÓN

Cada día, nuestro Contact Center recibe llamadas relativas a ventas, facturación, reclamaciones, peticiones de información, etc., todas con la misma importancia, por lo que es necesario asegurar que esas llamadas sean atendidas rápida y eficazmente.

En ese sentido, es necesario contar con un personal motivado y formado que sepa dar soluciones de forma rápida y efectiva al cliente, mostrando a su vez una imagen positiva de nuestra empresa.

La formación de los teleoperadores, en este contexto, supone un reto ya que el aprendizaje real en la comunicación con el cliente, el tratamiento de objeciones, quejas, reclamaciones y gestión de incidencias se produce habitualmente de manera autodidacta una vez que estos se incorporan al puesto de trabajo. Sin embargo, esta experiencia formativa “in situ” puede afectar gravemente a la calidad del servicio, los costes de rellamada y la imagen de la empresa.

Por tanto, una vez identificada la importancia de trabajar y capacitar a las personas que generan las experiencias en los clientes, el siguiente punto es analizar el modo en que dicha formación se lleva a cabo.

Integra SL implementa un plan de formación diferenciado, según se trate de capacitar a los teleoperadores, a los supervisores que se encargarán de gestionar este equipo humano y al técnico de sistemas.

TELEOPERADORES/AS

Formación inicial

La primera fase de formación inicial suele durar entre 1 y 2 semanas. La formación que recibe durante ese tiempo abarca algunos aspectos del negocio, cuales:

- cartera de clientes
- productos y servicios que se ofrecen
- sistemas de gestión informática
- técnicas de atención al cliente

Esta fase tiene el objetivo de trasladar a los agentes la visión de las tareas, las funciones y los objetivos del servicio que pasará a desarrollar.

Sucesivamente, se realizan una serie de actividades orientadas a que el teleoperador practique el mejor modo de realizar su trabajo. Estas actividades se realizan por medio de simulaciones con el ordenador.

La experiencia con el simulador permite que el agente se enfrente al trabajo mismo pero esta vez en un puesto de trabajo virtual, lo que posibilita la mejora constante del desempeño en un entorno prácticamente real, sin riesgos de equivocarse.

Los contenidos se elaboran con la misma materia prima con la que se trabaja cada día: llamadas, clientes, situaciones a resolver, etc.

El simulador representa casos reales que permiten vivir experiencias en las que el gestor interacciona con el cliente, mientras el supervisor u otras personas con más experiencia le apoyan o corrigen sus errores, ayudándole a mejorar.

Formación continuada

La formación continuada será implementada a cargo de un servicio de gestión de calidad, especialmente contratado para llevar a cabo esta acción. Asimismo, será coadyuvada por el supervisor, encargado de dirigir al equipo.

Duración

- 2 sesiones de coaching + 1 sesión de seguimiento (cada 6 meses; actualizando objetivos)

Objetivo

- Transmitir, a través del teléfono, una imagen adecuada de competencia y calidad de servicio, acorde con la imagen corporativa de la empresa cliente.
- Incrementar las habilidades de atención telefónica
- Reconocer oportunidades de venta en las llamadas de solicitud de información

Programa

1ª Jornada. EL AGENTE COMO TRANSMISOR DE LA IMAGEN CORPORATIVA

- Análisis del rol del agente de recepción: auto-análisis y feedback externo de competencias.
- Planificación de la atención telefónica.
- La toma de contacto, la expresión verbal, las palabras esenciales.
- Expresarse con naturalidad y profesionalidad.
- El cliente: identificación, motivaciones, actitudes, normas de trato.
- Identificación de las necesidades del cliente, la escucha activa, el uso de la sonrisa.
- El uso de los componentes de la comunicación telefónica: la voz (tono, volumen, ritmo), el lenguaje (lenguaje positivo y adaptado al cliente) y el silencio (utilizar en situaciones clave el valor positivo del silencio).
- Dirigir la conversación sin perder el objetivo.

2ª Jornada. ENFRENTAMIENTO EFICAZ A SITUACIONES DE CONFLICTO.

- La fidelización del cliente mediante la gestión adecuada de la “llamada conflictiva”.

- Enfrentamiento a situaciones delicadas a través del teléfono.
- Técnicas para mantener el control: actuación profesional ante el conflicto al teléfono.
- Reclamaciones: comportamientos proactivos (el adecuado manejo de las reclamaciones).
- Tratamiento de llamadas de urgente solución.

3ª Jornada. SEGUIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN.

- Contraste de adquisición de habilidades.
- Elaboración del nuevo Plan de Acción.

Además de los cursos de atención al cliente, se efectuarán, a cargo del supervisor y del Departamento comercial, briefings y sesiones de coaching periódicos, en relación a la introducción de nuevos productos, actualizaciones, cambios en la tecnología y en los procesos, cada vez que las necesidades de nuestros clientes nos lo demanden.

SUPERVISORES

Formación inicial

La formación inicial suele durar 1 semana, en la cuál el mando recibe toda una serie de información relativa a:

- identificación de los clientes y servicios contratados
- características de los servicios y necesidades específicas de cada uno de ellos
- sistemas de gestión informática
- metodologías de control sobre la calidad del servicio prestado y gestión de las escuchas telefónicas
- plan de formación de los agentes telefónicos
- objetivos y rapports de los servicios contratados

Formación continuada

Se realiza a través de cursos que tienen el objetivo de capacitar al supervisor sobre las técnicas para incrementar los resultados de su equipo, mediante la incorporación de técnicas de seguimiento/coaching periódico y valoración del desempeño

Duración

2 sesiones de 8 horas + 1 sesión de seguimiento de 4 horas (cada 6 meses; actualizando objetivos)

Programa

1ª Jornada. EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

- El análisis de la calidad de servicio.
- Las competencias de los teleoperadores.
- La detección de necesidades de formación y desarrollo.
- Fortalezas y oportunidades de mejora.
- Definición de metas para el corto, medio y largo plazo.
- Mando y liderazgo como impulsor de la mejora.
- El papel del mando

2ª Jornada. EL DESARROLLO DEL TELEOPERADOR

- El supervisor como coach del equipo.
- Cómo definir objetivos.
- Condiciones para el éxito de los programas de mejora.
- Como y cuando realizar escuchas y evaluación del desempeño.
- Cómo diseñar y programar sesiones de feedback y seguimiento

TÉCNICOS DE SISTEMAS Y JEFES DE PROYECTO

La formación del técnico de sistemas se desarrollará en modo continuado a lo largo del año, con sesiones periódicas de actualización, en consonancia con el Departamento comercial, acerca de los programas y/o bases de datos a desarrollar para la puesta en marcha de los servicios de atención al cliente.

La formación se desarrollará en 2 sesiones de aproximadamente 4 horas, cada vez que sea necesario implementar un nuevo modelo de gestión específico para cada uno de nuestros clientes. Asimismo, estas sesiones se repetirán cada vez que se verifique algún cambio o actualización en la estructura informática de los servicios contratados por nuestros clientes.

Las sesiones se llevarán a cabo respetando las siguientes pautas de actuación:

- **IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA**

- La planificación del programa a implementar
- La puesta en marcha.
- El ajuste
- El seguimiento.

- **ÁREA DE RESULTADOS**

- Calidad del sistema implantado
- Nivel de servicio efectivo
- Accesibilidad.
- Eficiencia.
- Coste efectivo del servicio.
- Detección y resolución de incidencias en la gestión de la base de datos

13.1. PLAN DE PROMOCIÓN PROFESIONAL

Integra SL ha establecido un Plan de promoción profesional para cada uno de los grupos incluidos dentro de la clasificación profesional (estructura y operaciones), con el

objetivo que los empleados puedan, a través del plan de formación interna y el desarrollo de habilidades, crecer y desarrollarse en la empresa.

PERSONAL DE OPERACIONES

Se establecen los siguientes niveles dentro del grupo de operaciones:

- Teleoperador.
- Teleoperador especialista
- Gestor
- Supervisor
- Formador
- Agente de calidad

1) El acceso al nivel de especialista se produce de modo automático tras llevar un año prestando servicios efectivos como teleoperador de nuevo ingreso dentro de la empresa.

2) Una vez que hayan accedido al nivel de teleoperador especialista, los trabajadores podrán ir afianzándose y desarrollando competencias cada vez mayores en las siguientes actividades:

- Soporte tecnológico: asesoramiento tecnológico y/o informático especializado a incidencias complejas, que no puedan ser resueltas por los centros de atención general al cliente.
- Soporte profesional: asesoramiento profesional a incidencias complejas que no puedan ser resueltas de manera automática, sino identificando y diferenciando la incidencia del usuario, mediante la interacción de los conocimientos adquiridos.
- Gestión de incidencias de facturación: incidencias complejas que no pueden ser resueltas por el resto de los teleoperadores integrados en el citado departamento.

3) Cuando de modo continuado lleven un año ejecutando estas funciones, consolidarán el nivel de gestor.

4) Al cabo de un año de desarrollar de modo competente las funciones de gestor, y previa evaluación por parte del Departamento de Recursos Humanos, el trabajador

podrá acceder al nivel de supervisor y pasará a gestionar la coordinación de un grupo de teleoperadores o gestores, responsabilizándose del desarrollo del trabajo del mismo.

5) Una vez probada la competencia del trabajador en sus tareas de supervisión, y no antes de un año desde la promoción a supervisor, podrá solicitar la promoción a la categoría de formador, siempre y cuando esté probada o pueda acreditarse la experiencia necesaria para desarrollar estas funciones. Una vez promocionado a esta categoría, el trabajador se encargará de impartir los cursos formativos para la capacitación del personal de operaciones.

6) Al cabo de un mínimo de dos años ocupando la categoría de formador, el trabajador podrá optar por la promoción al nivel de Agente de calidad, encargándose de efectuar el control de calidad de las tareas realizadas por teleoperadores y gestores.

PERSONAL DE ESTRUCTURA

Se establecen los siguientes niveles dentro del grupo de estructura:

- Programador junior
- Programador senior
- Analista-programador
- Ayudante de sistemas
- Técnico de sistemas
- Analista funcional
- Jefe de proyectos

La promoción profesional se efectuará de acuerdo a la cualificación (titulaciones, cursos de perfeccionamiento) que puedan acreditar durante el ejercicio de sus funciones.

No se establece tiempo mínimo de permanencia en una determinada categoría, a efectos de optar por la promoción a un nivel superior, salvo en el caso del personal en prácticas, si lo hubiera.

Los ascensos de categoría se determinarán de acuerdo a la experiencia probada en el puesto y al cumplimiento de los requisitos técnicos necesario para acceder al nivel superior.

14. SALUD LABORAL

Normativa

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales
- Real Decreto 39/1997 por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- Real Decreto 488/ 97 de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud, relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización
- Real Decreto. 486/ 97 de 14 de abril sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Guía Técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relativos a la utilización de equipos que incluyan pantallas de visualización, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo
- Guía Técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relativos a la utilización de los lugares de trabajo, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Protocolo de reconocimientos médicos para usuarios de pantallas de visualización del Ministerio de Sanidad.

El objeto de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales es promover la seguridad y salud de los trabajadores, mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de los riesgos derivados del trabajo.

14.1. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES EN MATERIA DE SALUD LABORAL DERIVADOS DE LA LPRL

La Ley de Prevención de riesgos laborales reitera, en su artículo 14, que *“los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo”*.

La Ley también recoge, directa o indirectamente (como consecuencia de las obligaciones impuestas a las empresas), los siguientes derechos:

Art. 14 LPRL: protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

“1. El citado derecho supone la existencia de un correlativo deber del empresario de protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales.

2. En cumplimiento del deber de protección, el empresario deber garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos, en el marco de sus responsabilidades, el empresario realizar la prevención de los riesgos laborales mediante la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, con las especialidades que se recogen en los artículos siguientes en materia de evaluación de riesgos, información, consulta y participación y formación de los trabajadores, actuación en casos de emergencia y de riesgo grave e inminente, vigilancia de la salud, y mediante la constitución de una organización y de los medios necesarios en los términos establecidos en el capítulo IV de la presente Ley.

El empresario desarrollará una acción permanente con el fin de perfeccionar los niveles de protección existentes y dispondrá lo necesario para la adaptación de las medidas de prevención señaladas en el párrafo anterior a las modificaciones que puedan experimentar las circunstancias que incidan en la realización del trabajo.”

Art. 18 LPRL: recibir información acerca de los riesgos existentes, las medidas y actividades de protección aplicables, y las medidas de emergencia adoptadas.

“1. A fin de dar cumplimiento al deber de protección establecido en la presente Ley, el empresario adoptar las medidas adecuadas para que los trabajadores reciban todas las informaciones necesarias en relación con:

a) Los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo, tanto aquellos que afecten a la empresa en su conjunto como a cada tipo de puesto de trabajo o función.

b) Las medidas y actividades de protección y prevención aplicables a los riesgos señalados en el apartado anterior.

c) Las medidas de emergencia adoptadas.

En las empresas que cuenten con representantes de los trabajadores, la información a que se refiere el presente apartado se facilitará por el empresario a los trabajadores a través de dichos representantes; no obstante, deber informarse directamente a cada trabajador de los riesgos específicos que afecten a su puesto de trabajo o función y de las medidas de protección y prevención aplicables a dichos riesgos.”

Art. 18 LPRL: ser consultados y participar en todas las cuestiones que afecten a la seguridad y la salud laborales.

“2. El empresario deber consultar a los trabajadores, y permitir su participación, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo.

Los trabajadores tendrán derecho a efectuar propuestas al empresario, así como a los órganos de participación y representación previstos en el capítulo V de esta Ley, dirigidas a la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa.”

Art. 19 LPRL: recibir una formación adecuada en materia preventiva.

“1. En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada, en materia preventiva, tanto en el momento de su contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración de ésta, como cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe o se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo.

La formación deber estar centrada específicamente en el puesto de trabajo o función de cada trabajador, adaptarse a la evolución de los riesgos y a la aparición de otros nuevos y repetirse periódicamente, si fuera necesario.

2. La formación a que se refiere el apartado anterior deber impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo o, en su defecto, en otras horas pero con el descuento en aquélla del tiempo invertido en la misma. La formación se podrá impartir por la empresa mediante medios propios o concertándola con servicios ajenos, y su coste no recaer en ningún caso sobre los trabajadores.”

Art. 22 LPRL: ser sometidos a vigilancia médica periódica.

"1. El empresario garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo."

Art. 34 LPRL: formar parte del Comité de Seguridad y Salud, a través de sus representantes.

"1. Los trabajadores tienen derecho a participar en la empresa en las cuestiones relacionadas con la prevención de riesgos en el trabajo."

En las empresas o centros de trabajo que cuenten con seis o más trabajadores, la participación de éstos se canalizará a través de sus representantes y de la representación especializada que se regula en este capítulo."

Art. 26 LPRL: protección de la maternidad

"1. La evaluación de los riesgos debe comprender la determinación de la naturaleza, el grado y la duración de la exposición de las trabajadoras en situación de embarazo o parto reciente, a agentes, procedimientos o condiciones de trabajo que puedan influir negativamente en la salud de las trabajadoras o del feto, en cualquier actividad susceptible de presentar un riesgo específico. Si los resultados de la evaluación revelasen un riesgo para la seguridad y la salud o una posible repercusión sobre el embarazo o la lactancia de las citadas trabajadoras, el empresario adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición a dicho riesgo, a través de una adaptación de las condiciones o del tiempo de trabajo de la trabajadora afectada. Dichas medidas incluirán, cuando resulte necesario, la no realización de trabajo nocturno o de trabajo a turnos."

Art. 27 LPRL: protección de los menores

"1. Antes de la incorporación al trabajo de jóvenes menores de dieciocho años, y previamente a cualquier modificación importante de sus condiciones de trabajo, el empresario deber efectuar una evaluación de los puestos de trabajo a desempeñar por los mismos, a fin de determinar la naturaleza, el grado y la duración de su exposición, en cualquier actividad susceptible de presentar un riesgo específico al respecto, a agentes, procesos o condiciones de trabajo que puedan poner en peligro la seguridad o la salud de estos trabajadores."

A tal fin, la evaluación tendrá especialmente en cuenta los riesgos específicos para la seguridad, la salud y el desarrollo de los jóvenes derivados de su falta de experiencia, de su inmadurez para evaluar los riesgos existentes o potenciales y de su desarrollo todavía incompleto."

Art. 25 LPRL: protección de los trabajadores especialmente sensibles a determinados riesgos.

"1. El empresario garantizará de manera específica la protección de los trabajadores que, por sus propias características personales o estado biológico conocido, incluidos aquellos que tengan reconocida la situación de discapacidad física, psíquica o sensorial, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo. A tal fin, deber tener en cuenta dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos y, en función de estas, adoptar las medidas preventivas y de protección necesarias.

Los trabajadores no serán empleados en aquellos puestos de trabajo en los que, a causa de sus características personales, estado biológico o por su discapacidad física, psíquica o sensorial debidamente reconocida, puedan ellos, los demás trabajadores u otras personas relacionadas con la empresa ponerse en situación de peligro o, en general, cuando se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo.

2. Igualmente, el empresario deber tener en cuenta en las evaluaciones los factores de riesgo que puedan incidir en la función de procreación de los trabajadores y trabajadoras, en particular por la exposición a agentes físicos, químicos y biológicos que puedan ejercer efectos mutagénicos o de toxicidad para la procreación, tanto en los aspectos de la fertilidad, como del desarrollo de la descendencia, con objeto de adoptar las medidas preventivas necesarias."

Art. 17 LPRL: utilizar medios de trabajo adecuados y debidamente protegidos.

"1. El empresario adoptará las medidas necesarias con el fin de que los equipos de trabajo sean adecuados para el trabajo que deba realizarse y convenientemente adaptados a tal efecto, de forma que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores al utilizarlos.

Cuando la utilización de un equipo de trabajo pueda presentar un riesgo específico para la seguridad y la salud de los trabajadores, el empresario adoptar las medidas necesarias con el fin de que:

- a) La utilización del equipo de trabajo quede reservada a los encargados de dicha utilización.*
- b) Los trabajos de reparación, transformación, mantenimiento o conservación sean realizados por los trabajadores específicamente capacitados para ello."*

Art. 17 LPRL: que se le faciliten medios de protección personal adecuados a la tarea y a los riesgos que comporta.

"2. El empresario debe proporcionar a sus trabajadores equipos de protección individual adecuados para el desempeño de sus funciones y velar por el uso efectivo de los mismos cuando, por la naturaleza de los trabajos realizados, sean necesarios.

Los equipos de protección individual deberán utilizarse cuando los riesgos no se puedan evitar o no puedan limitarse suficientemente por medios técnicos de protección colectiva o mediante medidas, métodos o procedimientos de organización del trabajo."

Art. 28: protección en caso de relaciones de trabajo temporales, de duración determinada y en empresas de trabajo temporal.

"1. Los trabajadores con relaciones de trabajo temporales o de duración determinada, así como los contratados por empresas de trabajo temporal, deben disfrutar del mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud que los restantes trabajadores de la empresa en la que prestan sus servicios.

La existencia de una relación de trabajo de las señaladas en el párrafo anterior no justificar en ningún caso una diferencia de trato por lo que respecta a las condiciones de trabajo, en lo relativo a cualquiera de los aspectos de la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.

2. El empresario adoptará las medidas necesarias para garantizar que, con carácter previo al inicio de su actividad, los trabajadores a que se refiere el apartado anterior reciban información acerca de los riesgos a los que vayan a estar expuestos, en particular en lo relativo a la necesidad de cualificaciones o aptitudes profesionales determinadas, la exigencia de controles médicos especiales o la existencia de riesgos específicos del puesto de trabajo a cubrir, así como sobre las medidas de protección y prevención frente a los mismos."

14.2. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES EN MATERIA DE SALUD LABORAL DERIVADOS DEL CONVENIO COLECTIVO DE CONTACT CENTER

Artículo 56: Salud laboral.

"Se promoverán elecciones a Delegados de Prevención y, en los mismos términos, se constituirán los Comités de Seguridad y Salud.

De la misma forma, por las empresas se realizará la evaluación de riesgos y el plan de prevención."

Artículo 57: Pausas en PVD.

"Además de los descansos señalados en el artículo 25 de este Convenio, y sin que sean acumulativas a los mismos, y también con la consideración de tiempo efectivo de trabajo, el personal de operaciones que desarrolle su actividad en pantallas de visualización de datos, tendrá una pausa de cinco minutos por cada hora de trabajo efectivo. Dichas pausas no serán acumulativas entre sí.

Corresponderá al empresario la distribución y forma de llevar a cabo dichas pausas, organizándolas de modo lógico y racional en función de las necesidades del servicio, sin que tales pausas puedan demorar, ni adelantar, su inicio mas de 15 minutos respecto a cuando cumplan las horas fijadas para su ejecución."

Artículo 60: Vigilancia de la salud.

“Los reconocimientos tendrán siempre el carácter de voluntario; las empresas, a tal fin, remitirán carta a los trabajadores indicándoles el momento de realización de dichos reconocimientos, incluyendo en la misma un volante o separata que permita al trabajador que no quiera someterse a los mismos el comunicar tal decisión al empleador.

En consecuencia, se abordará la misma como parte fundamental de la actividad preventiva, y sus resultados se analizarán con criterios epidemiológicos, a fin de investigar la posible relación entre la exposición a los riesgos y los perjuicios para la salud, y proponer las consiguientes medidas para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo.”

Artículo 62: Formación e información en la prevención.

“La prevención conlleva como tarea prioritaria la formación de todos los implicados en tal actividad preventiva.

En función de la conveniente uniformidad en la formación e información a impartir en materia preventiva en el sector, referida tanto a Delegados de Prevención como a trabajadores, las empresas asegurarán, con independencia de las distintas personas o entidades que las impartan, que dicha formación e información se desarrollen, como mínimo, conforme al siguiente programa:

A).- Formación para los Delegados de Prevención.

El temario se ajustará a los siguientes módulos y horas:

1.- Conceptos básicos de seguridad y salud en el trabajo. Duración total: 8 horas.

Materias:

- 1.1.- El trabajo y la salud. (1 hora)*
- 1.2.- El riesgo laboral (3 horas)*
 - 1.2.1.- Localización de riesgos-*
 - 1.2.2.- Riesgos comunes.*
 - 1.2.3.- Clasificación de riesgos.*
 - 1.2.4.- Procedimientos.*
 - 1.2.5.- Tipos y enfoques preventivos.*
- 1.3.- El Daño laboral (3 horas).*
 - 1.3.1.- Accidentes de trabajo*
 - 1.3.2.- Enfermedades profesionales.*
 - 1.3.3.- Estrés, envejecimiento, insatisfacción.*
- 1.4.- Marco normativo (1 hora).*
 - 1.4.1.- Definición de conceptos según la LPRL.*
 - 1.4.2.- Principios de la acción preventiva.*
 - 1.4.3.- Obligaciones del empresario y del trabajador.*
 - 1.4.4.- Organismos públicos relacionados con la salud laboral.*
 - 1.4.5.- Consulta y participación.*
 - 1.4.6.- Responsabilidades y sanciones.*

1.4.7.- Otras normas.

2.- Riesgos y su prevención (Duración total 11 horas).

Materias:

- 2.1.- Riesgos ligados a las condiciones de seguridad (1 hora y media)*
 - 2.1.1.- Lugares de trabajo.*
 - 2.1.2.- Riesgos eléctricos*
 - 2.1.3.- Riesgo de incendios.*
- 2.2.- Riesgos ligados a las condiciones ambientales (1 hora y media)*
 - 2.2.1.- Contaminantes físicos: ruidos, vibraciones, iluminación, temperaturas, radiaciones.*
- 2.3.- Riesgos específicos (4 horas)*
 - 2.3.1.- Riesgos ligados al trabajo con pantallas de visualización.*
 - 2.3.2.- Riesgos ligados al resto de condiciones del puesto de trabajo.*
- 2.4.- Riesgos ligados a aspectos psicosociales y de organización (3 horas).*
- 2.5.- Riesgos ligados al funcionamiento de la gestión preventiva (1 hora).*

3.- Elementos básicos de la gestión de la prevención (Duración total 13 horas)

Materias:

- 3.1.- Organización del trabajo preventivo (9 horas)*
 - 3.1.1.- Identificación de riesgos.*
 - 3.1.2.- Evaluación de riesgos.*
 - 3.1.3.- Implantación de medidas preventivas.*
 - 3.1.4.- Sistema de seguimiento.*
- 3.2.- Fomentar la participación (2 horas).*
 - 3.2.1.- Formación para la prevención.*
 - 3.2.2.- Información al trabajador.*
- 3.3.- Documentación y órganos preventivos. (2 horas).*

4.- El control de la salud de los trabajadores (Duración total 2 horas).

Materias:

- 4.1.- Vigilancia de la salud (2 horas).*

5.- Sistemas elementales de prevención de riesgos: Medidas especiales de prevención (Duración total 4 horas).

Materias:

- 5.1.- Señalización (1 hora)*
- 5.2.- Equipos de protección individual (1 hora)*
- 5.3.- Plan de emergencia y evacuación (2 horas).*

6.- Primeros auxilios. (Duración total 2 horas).

B).- Formación e información a los trabajadores.

La formación e información a los trabajadores se realizará mediante un folleto, único para todo el sector, que con un carácter práctico, tanto formativo como informativo, será entregado a todos los trabajadores en el momento de su contratación."

Artículo 64: Protección de la maternidad.

“1.- Conforme a lo dispuesto en el artículo 26 de la LPRL, que en todo caso resultará de aplicación complementaria, dentro de la evaluación de riesgos se deberá comprender la exposición de las trabajadoras en situación de embarazo o parto reciente a condiciones de trabajo que puedan influir negativamente en la salud de las trabajadoras o del feto. Si los resultados de dicha evaluación revelan un riesgo sobre el embarazo o la lactancia, el empresario adoptará las medidas necesarias para evitarlo, bien a través de una adaptación de las condiciones o bien del tiempo de trabajo, y la no realización de trabajos nocturnos o a turnos.

2.- Cuando dicha adaptación no resultara posible, o a pesar de tal adaptación, las condiciones pudieran influir negativamente en la salud de la trabajadora embarazada o del feto, o durante el periodo de lactancia en la salud de la mujer y del hijo, según certificación médica oficial, esta deberá desempeñar un puesto de trabajo o función compatible con su estado, realizándose dicho cambio conforme a las reglas que se apliquen para los supuestos de movilidad funcional y con efectos hasta que el momento en que el estado de salud de la trabajadora permita su reincorporación al anterior puesto.

Cuando, a pesar de lo anterior, no existiese puesto de trabajo o función compatible, la trabajadora podrá ser destinada a un puesto no correspondiente a su grupo, conservando el derecho al conjunto de retribuciones de su puesto de origen.

3.- Si tal cambio de puesto tampoco resultara técnica u objetivamente posible, podrá declararse el paso de la trabajadora afectada a la situación de suspensión del contrato por riesgo durante el embarazo, contemplada en el artículo 45. 1, d), del E.T, durante el tiempo necesario.

4.- Las trabajadoras embarazadas tendrán derecho a ausentarse del trabajo con derecho a remuneración, para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto, previo aviso al empresario y justificación de la necesidad de su realización dentro de la jornada de trabajo.”

14.3. LA POLÍTICA PREVENTIVA EN NUESTRA EMPRESA

La política de prevención de *Integra SL* consiste en una declaración de principios y compromisos que promuevan mejorar continuamente las condiciones de seguridad y salud, como elemento de calidad.

Es uno de los primeros pasos o acciones de los cuales deriva o arranca todo el sistema de prevención.

Esta declaración se establecerá por escrito y de forma clara y sencilla, divulgándose a todos los miembros de nuestra organización, e incluso fuera de ella (clientes, proveedores, etc).

El objetivo fundamental de nuestra política preventiva es el desarrollo de una cultura de empresa en la que se procuren unas condiciones de trabajo adecuadas, donde las personas -principal activo de la empresa- se conviertan también en objetivo empresarial. Al definir el camino por el que se pretende avanzar se dispone también de un mecanismo de autocontrol para alcanzar los objetivos.

Para que esta política sea efectiva, *Integra SL* se debe comprometer activamente. Es decir, debe ser locomotora del resto de empleados.

Velar por una correcta implementación y respeto de la política preventiva establecida tiene, a la larga, importantes resultados positivos para nuestra organización, ya que la prevención es un factor de competitividad al mejorar, entre otras cuestiones, la calidad de vida laboral y reducir costes de todo tipo.

Es, en definitiva, un factor de supervivencia de la empresa.

COMPROMISOS DE INTEGRAL, SL EN MATERIA PREVENTIVA

- 1) Nuestro compromiso es proteger la seguridad y salud de todos nuestros empleados, con la convicción de que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales pueden y deben ser evitados.
- 2) Para ello, adoptamos el principio de mejora permanente de la acción preventiva, que incluye, entre otras, las actividades de prevención y protección de la salud, actuación ante emergencias, adecuación del trabajo a la persona, selección de equipos de trabajo y productos, coordinación entre empresas y demás obligaciones recogidas en el marco normativo de prevención.
- 3) Los accidentes de trabajo o cualquier lesión generada en el mismo son, fundamentalmente, fallos de gestión y, por tanto, evitables mediante una gestión adecuada que permita adoptar las medidas para la identificación, evaluación y control de los posibles riesgos.

- 4) La línea jerárquica es la responsable de la prevención de los accidentes y debe considerarla tan importante como la calidad o la productividad.
- 5) Nuestra empresa promueve y establece los medios necesarios para que la comunicación de las deficiencias y/o sugerencias de mejora sean analizadas y, de ser posible, aplicadas.
- 6) Las personas constituyen el valor más importante de nuestra empresa. Por ello deben estar cualificadas e identificadas con los objetivos de nuestra organización y sus opiniones han de ser consideradas. La formación e información sobre los riesgos, así como los medios y las medidas a adoptar para su prevención son de capital importancia y deben llegar a todos los empleados de la Empresa.
- 7) En el Plan de Prevención se concretan las pautas de actuación. Debe ser conocido por todas las personas.
- 8) Para la puesta en práctica y desarrollo de esta política de prevención, INTEGRA cuenta con la participación de sus trabajadores y de los órganos de representación de los mismos.
- 9) Nuestra empresa asume lo expuesto anteriormente como garantía de pervivencia y crecimiento.

14.4. PLAN PREVENTIVO DE RIESGOS LABORALES

En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio mediante la adopción de cuantas medidas sean necesarias.

En este sentido, la prevención de riesgos laborales, como actuación a desarrollar en el seno de la empresa, deberá integrarse en el conjunto de sus actividades y decisiones, tanto en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las condiciones en que éste se preste, como en la línea jerárquica de la empresa, incluidos todos los niveles de la misma.

El empresario, los directivos, los profesionales (pertenezcan a la empresa o sean ajenos a ella) y los propios trabajadores deben tener en cuenta los principios de prevención,

según su cuota de responsabilidad y las funciones y tareas que desarrollen, especialmente en la adopción de medidas de prevención y más aún a la hora de tomar cualquier decisión que pueda repercutir en la seguridad y salud de los trabajadores, o bien si se es consultado previamente o al elaborar propuestas al respecto.

Como pautas generales para efectuar eficazmente la prevención se establece la necesidad de planificar la prevención desde la misma concepción del proceso productivo, el diseño de los puestos de trabajo, la elección de los equipos de trabajo y la organización y métodos de las tareas a desarrollar, procurando que la organización de la prevención (existente o que se cree) se integre en todos los niveles de actividad y de la estructura jerárquica de la empresa. Así se estipula, en el artículo 15.1 de la LPRL.

Los principios que deben regir la implementación de la actividad preventiva son:

- ⇒ Evitar los riesgos
- ⇒ Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
- ⇒ Combatir los riesgos en su origen.
- ⇒ Adaptar el trabajo a la persona, en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, la elección de los equipos y métodos de trabajo.
- ⇒ Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- ⇒ Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- ⇒ Planificar la prevención.
- ⇒ Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- ⇒ Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

Los instrumentos esenciales para la gestión y aplicación del Plan de prevención de riesgos son la **evaluación de riesgos** laborales y la **planificación de la actividad preventiva**.

La evaluación de riesgos es un proceso mediante el cuál se obtiene la información necesaria para que el empresario pueda aplicar las debidas medidas preventivas, especificando que medidas adoptará y cual es el nivel de urgencia de las mismas.

Los riesgos se valorarán en función de la tabla cruzada de probabilidad por consecuencias, que puede observarse a continuación:

NIVELES DE RIESGO

		Consecuencias		
		Ligeramente Dañino LD	Dañino D	Extremadamente Dañino ED
Probabilidad	Baja B	Riesgo trivial T	Riesgo tolerable TO	Riesgo moderado MO
	Media M	Riesgo tolerable TO	Riesgo moderado MO	Riesgo importante I
	Alta A	Riesgo moderado MO	Riesgo importante I	Riesgo intolerable IN

Determinación de las **consecuencias**:

- Ligeramente dañino: pequeños cortes o magulladuras, irritación de los ojos, dolor de cabeza, disconfort.
- Dañino: laceraciones, quemaduras, conmociones, torceduras importantes, fracturas menores, sordera, dermatitis, asma, trastornos múscoesqueléticos.
- Extremadamente dañino: amputaciones, fracturas mayores, intoxicaciones, lesiones múltiples, lesiones fetales.

El hecho de tener riesgo tolerable (TO) no implica que no exista riesgo, sino que éste tiene pocas probabilidades de producir daño, ya sea porque tiene unas consecuencias irrelevantes o porque no es fácil que se produzca. Por tanto, este riesgo no debe obviarse, porque existe, pero si que irá a la cola de las actuaciones cuando se planifiquen las acciones preventivas.

Si se tiene un riesgo intolerable (IN), es muy probable que se tenga que parar la actividad de la empresa, ya que puede ser un riesgo grave e inminente.

En la siguiente tabla podemos ver, en base a la valoración de los niveles de riesgo, las acciones y temporización para cada nivel.

Riesgo	Acción y temporización
Trivial (T)	No se requiere acción específica.
Tolerable (TO)	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
Moderado (M)	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado. Cuando el riesgo moderado esta asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Importante (I)	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.
Intolerable (IN)	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

Evaluación de riesgos

El trabajo en los centros de contacto y con pantallas de visualización de datos implica el uso de muebles, equipos informáticos, software, así como la exposición a determinadas condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación, etc.), cuyo correcto diseño

tiene una importante influencia sobre la comodidad y eficacia del trabajo e, incluso, sobre la salud de los trabajadores.

Determinados problemas como las molestias musculares, la fatiga, los problemas visuales o el estrés, son los problemas manifestados con mayor frecuencia.

Aunque la gravedad de estos problemas no es tan acusada como en otros sectores, es igualmente preciso abordar soluciones efectivas, sobre todo teniendo en cuenta que dichos problemas son relativamente fáciles de resolver.

Los riesgos más habituales del trabajo en centros de contacto y con pantallas de visualización de datos son los siguientes:

- 1- Riesgos derivados del diseño de los locales de trabajo: cómo son las vías de circulación, espacios, tabiques y escaleras, puertas y salidas, señalización y protección contra incendios.
- 2- Riesgos Físicos: como el ruido, la iluminación, el ambiente térmico, la electricidad o las radiaciones.
- 3- Riesgos derivados del mobiliario y equipo informático: sillas, mesas, complementos, equipos y programas informáticos.
- 4- Riesgos derivados de la organización del trabajo: aquellos en los que influyen no sólo el trabajo y sus condiciones, sino que además también influyen las capacidades, necesidades y su situación personal.

Los principales daños que pueden causar los riesgos anteriores son:

- Lesiones y problemas musculares
- Problemas circulatorios
- Fatiga visual y molestias oculares
- Trastornos respiratorios
- Estrés laboral y fatiga mental
- Mobbing y burnout

A tal propósito, se han elaborado una serie de tablas de identificación de riesgos, para los diferentes puestos de trabajo presentes en Integra SL y para las instalaciones en general.

En lo específico se han evaluado las siguientes zonas:

- Operaciones (teleoperadores/as)
- Control (supervisor)
- Departamento Técnico (técnicos de sistemas)
- Instalaciones generales

El resultado de la evaluación de riesgos debe servir para hacer un inventario de acciones con el fin de diseñar, mantener o mejorar los controles de riesgos.

Por ello, una vez detectados los posibles riesgos para cada puesto de trabajo, se han individuado las medidas preventivas a aplicar para cada tipología.

14.5. PLAN DE EMERGENCIA

Una situación de emergencia puede generar daños a las personas, instalaciones y al medio ambiente. Para evitar y minimizar estos daños, la empresa debe prever y organizar adecuadamente el modo de actuación ante las emergencias, a través del “Plan de Emergencia y Autoprotección”.

Este es un documento que recoge las diferentes hipótesis de emergencias, los planes de actuación para cada una de ellas y las condiciones de uso y mantenimiento de las instalaciones.

Su objetivo es optimizar los recursos disponibles, humanos y materiales, para así poder garantizar una intervención inmediata y una evacuación de las instalaciones, en caso de ser necesaria.

Debe ser elaborado para que, en caso de que se produzca una situación extrema de riesgo (incendio, explosión, etc), cada trabajador sepa lo que tiene que hacer en cada momento sin ninguna duda ni vacilación.

El Plan de Emergencias debe ser elaborado por la empresa, con la consulta y participación de los trabajadores, en cuanto estos son quienes mejor conocen las características particulares de su centro de trabajo.

Un Plan de Emergencias en el que no participen los trabajadores activamente no será operativo.

A continuación adjuntamos:

- Plan de Emergencia y Autoprotección para *Integra SL* elaborado por la Mutua Fremap

14. 6. EPI'S Y MEDIDAS DE PROTECCIÓN NECESARIAS

Según el artículo 17 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales:

“1. El empresario adoptará las medidas necesarias con el fin de que los equipos de trabajo sean adecuados para el trabajo que deba realizarse y convenientemente adaptados a tal efecto, de forma que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores al utilizarlos.”

“2. El empresario deberá proporcionar a sus trabajadores equipos de protección individual adecuados para el desempeño de sus funciones y velar por el uso efectivo de los mismos cuando, por la naturaleza de los trabajos realizados, sean necesarios. Los equipos de protección individual deberán utilizarse cuando los riesgos no se puedan evitar o no puedan limitarse suficientemente por medios técnicos de protección colectiva o mediante medidas, métodos o procedimientos de organización del trabajo”

Cabe puntualizar que el trabajo que desarrolla el personal de *Integra SL* (tareas de recepción telefónica e informáticas) no presenta riesgos tan graves que requieran la utilización de Equipos de Protección Individual.

No obstante, la realización de estas tareas presenta una serie de riesgos específicos con consecuencias que abarcan aspectos tan diferentes como, por ejemplo, los trastornos

múculoesqueléticos (dolor de cuello y espalda), la fatiga visual, el dolor de cabeza y la irritación de los ojos.

Todos estos trastornos se derivan del uso continuado de equipos informáticos, manejo de software y utilización de mobiliario relativo al puesto de trabajo. Todos los trabajadores que habitualmente utilizan un ordenador para realizar su trabajo, dedicando a este tipo de tareas más de 4 horas diarias o más de 20 horas semanales, están expuestos a estos riesgos.

Por ello, el correcto diseño y elección de todos los elementos que conforman el equipamiento tiene una importante influencia sobre la comodidad, eficacia en el trabajo e, incluso, sobre la salud de los trabajadores y trabajadoras.

A continuación exponemos las medidas de protección necesarias, a tener en cuenta en relación a los distintos componentes del equipo de trabajo, con el objetivo de lograr que los trabajadores realicen sus tareas más cómodamente y poder así disminuir posibles enfermedades profesionales.

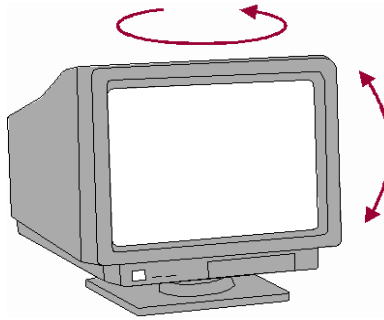
Medidas de protección

Se analizarán en relación a cuanto dispuesto en el Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización

- 1) Pantalla
- 2) Teclado
- 3) Ratón
- 4) Mesa o superficie de trabajo
- 5) Silla
- 6) Reposapiés
- 7) Programas informáticos

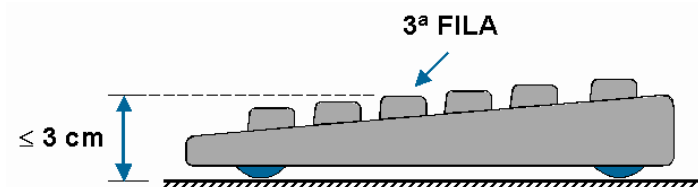
Pantalla.

- Caracteres e imagen de la pantalla con un determinado tamaño y sin fenómenos de destellos, centelleos u otras formas de inestabilidad.
- Luminosidad y contraste entre los caracteres ajustables.
- No deberá tener reflejos ni reverberaciones que puedan molestar al usuario.
- Deberá ser orientable e inclinable a voluntad.



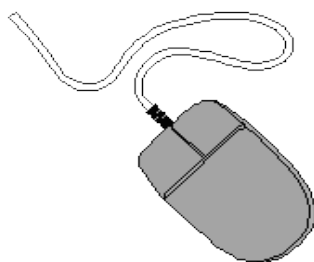
Teclado.

- Deberá ser inclinable e independiente de la pantalla para permitir que el trabajador adopte una postura cómoda que no provoque cansancio en los brazos o las manos.
- Tendrá que haber espacio suficiente delante del teclado para que el usuario pueda apoyar en la mesa brazos y manos.
- La superficie del teclado deberá ser mate para evitar los reflejos.
- La disposición del teclado y las características de las teclas deberán tender a facilitar su utilización.
- Los símbolos de las teclas deberán resaltar suficientemente y ser legibles desde la posición normal de trabajo.



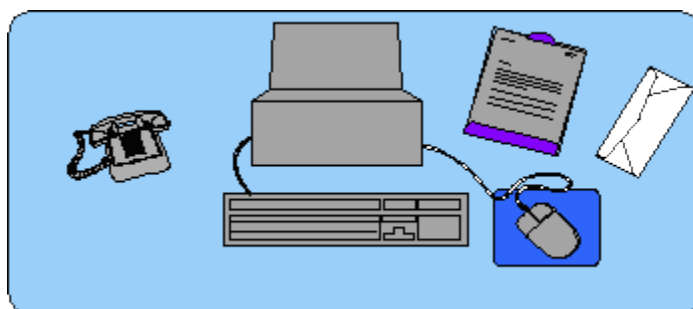
Ratón

- Debe tener una forma que permita su utilización cómoda tanto por personas diestras como zurdas. Los zurdos deben colocar el ratón a la izquierda y cambiar la configuración de las teclas en el menú de configuración.



Mesa o superficie de trabajo.

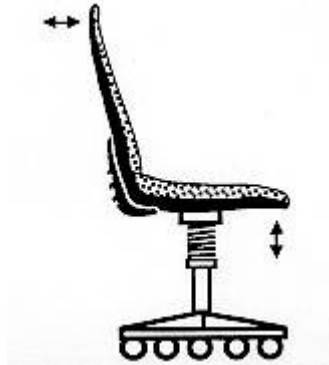
- Poco reflectantes.
- Tener dimensiones suficientes.
- Permitir una colocación flexible de la pantalla, del teclado, de los documentos y del material accesorio.
- El espacio deberá ser suficiente para permitir a los trabajadores una posición cómoda.



Silla

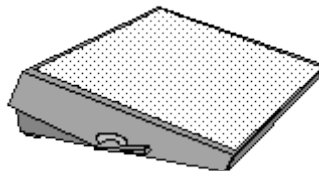
- Estable, proporcionando al usuario libertad de movimiento y procurándole una postura confortable.
- La altura del mismo deberá ser regulable.

- El respaldo deberá ser reclinable y su altura ajustable, recomendable con una suave prominencia para dar apoyo a la zona lumbar.
- Profundidad del asiento regulable, de tal forma que el usuario pueda utilizar el respaldo sin que el borde del asiento le presione las piernas.
- Se recomienda la utilización de sillas dotadas de 5 apoyos para el suelo.
- También deberían incluir ruedas, especialmente cuando se trabaje sobre superficies muy amplias.



Reposapiés

- Inclinación regulable entre 0° y 15° sobre el plano horizontal.
- Anchura mínima de 45 cm.
- Profundidad mínima de 35 cm.
- Superficie antideslizante.



Programas informáticos

- Deben estar adaptados a las tareas para las que han sido concebidos.
- Deben ser fáciles de usar y estar adaptados al nivel de conocimientos y experiencia de los usuarios.
- En los programas no deberá utilizarse ningún dispositivo cuantitativo o cualitativo de control sin que los trabajadores hayan sido informados y sin previa consulta con sus representantes.

- Los sistemas deberán mostrar la información en un formato y a un ritmo adaptado a los operadores.

14.7. VIGILANCIA DE LA SALUD

La vigilancia de la salud consiste en la recogida sistemática y continua de datos acerca de un problema específico de salud; su análisis, interpretación y utilización en la planificación, implementación y evaluación de programas de salud.

Los objetivos individuales de la vigilancia de la salud son:

- ⇒ la detección precoz de las repercusiones de las condiciones de trabajo sobre la salud;
- ⇒ la identificación de los trabajadores especialmente sensibles a ciertos riesgos
- ⇒ la adaptación de la tarea al individuo.

La valoración colectiva de los resultados permite valorar el estado de salud de la empresa, dando respuesta a las preguntas:

- ⇒ ¿quién presenta alteraciones?
- ⇒ ¿en qué lugar de la empresa?
- ⇒ ¿cuándo aparecen o aparecieron?

Ello hace posible establecer las prioridades de actuación en materia de prevención de riesgos en la empresa, motivar la revisión de las actuaciones preventivas en función de la aparición de datos y evaluar la eficacia del plan de prevención de riesgos laborales a través de la evolución del estado de salud del colectivo de trabajadores.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales es la norma legal más importante en Salud Laboral. La vigilancia de la salud aparece principalmente en los artículos 14.2 y 22, en los que se especifica la obligación del empresario de garantizar la vigilancia de la salud de los trabajadores y las características de la misma; y en el artículo 28.3, en el que se marca la obligación de vigilancia periódica de salud a los trabajadores con contrato temporal y los puestos a disposición por las empresas de trabajo temporal.

Asimismo, la LPR, dentro del marco genérico de la garantía de seguridad que corresponde al empresario, regula, en su artículo 22, la vigilancia de la salud del personal al servicio de una empresa.

Las características de la misma son:

- 1) Garantizada por el empresario: el empresario garantizará a sus trabajadores la vigilancia periódica de su salud, restringiendo el alcance de la misma a los riesgos inherentes al trabajo.
- 2) Específica: esa vigilancia se realizará en función del o de los riesgos a los que está sometido el trabajador en el lugar de trabajo.
- 3) Voluntaria: la LPRL configura la vigilancia de la salud como un derecho del trabajador y una obligación del empresario, enunciando como regla general la voluntariedad de la misma.
- 4) Confidencial: la información médica derivada de la vigilancia de la salud de cada trabajador estará disponible para el propio trabajador, los servicios médicos responsables de su salud y la autoridad sanitaria. Ningún empresario podrá tener conocimiento del contenido concreto de las pruebas médicas o de su resultado sin el consentimiento expreso del trabajador. Al empresario y a las otras perso-

nas u órganos con responsabilidades en materia de prevención se les deberán facilitar las conclusiones de dicho reconocimiento en los términos de APTO o NO APTO para su puesto de trabajo. La calificación de NO APTO se deberá interpretar como la necesidad de introducir o mejorar las medidas de protección y prevención, a fin que este pueda desarrollar correctamente sus funciones.

- 5) Gratuita: el coste económico de cualquier medida relativa a la seguridad y salud en el trabajo, y por tanto el derivado de la vigilancia de la salud, no deberá recaer sobre el trabajador (art. 14.5 de la LPRL).

Contenido

La LPRL no especifica ni define las medidas o instrumentos de vigilancia de la salud, pero sí establece una preferencia para aquellas que causen las menores molestias al trabajador, encomendando a la Administración Sanitaria el establecimiento de las pautas y protocolos de actuación en esta materia.

Este encargo se concreta en el Reglamento de los Servicios de Prevención, que dispone que sea el Ministerio de Sanidad y Consumo el que establezca la periodicidad y contenido de la vigilancia de la salud específica.

Tipos de evaluación a efectuar para el personal de *Integra SL*

- Evaluación de la salud inicial, previa a la incorporación al trabajo
- Vigilancia de la salud a intervalos periódicos.

Periodicidad (tareas de oficina y uso de PVD)

- Anualmente para las personas con 50 o más años.
- Cada dos años para el personal con 49 o menos años.

Protocolo sanitario

En base a la normativa vigente en materia de Vigilancia de la salud y en consonancia a cuanto dispuesto por el Convenio colectivo de Contact Center, se establece el siguiente protocolo sanitario:

CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA SALUD INICIAL

- Historia clínico laboral (antecedentes personales y laborales).
- Exploración física (talla, peso, tensión, auscultación, reflejos, etc.).
- Exploración oftalmológica (agudeza visual).
- Analítica de orina (anormales y sedimento).
- Analítica de sangre: Hemograma y Velocidad de Sedimentación.
- Bioquímica: Glucosa, transaminasas hepáticas, GGT, colesterol total, HDL-colesterol, LDL-colesterol, triglicéridos, ácido úrico y creatinina
- Electrocardiograma (sólo a mayores de 40 años).

PROTOCOLO SANITARIO ESPECÍFICO PARA USUARIO DE PANTALLAS DE VISUALIZACIÓN DE DATOS del Ministerio de Sanidad y Consumo

EVALUACIÓN PERIÓDICA

- Actualización de datos de la historia clínica: sobretodo alteraciones en la vista y en la extremidad superior.
- Actualización en la historia laboral (exposición a PVD).
- Nueva exploración física.
- Control biológico según alteraciones detectadas con anterioridad.
- Control específico de la función visual y del sistema osteomuscular.
- Evaluación de la carga mental (cuestionarios específicos).

EXAMEN PERIÓDICO DE LA FUNCIÓN VISUAL (OFTALMOLOGÍA)

- Inspección de globo ocular y anejos (párpados, pestañas, conjuntivita, etc.).
- Examen de la refracción y transparencia (agudeza visual).
- Control del equilibrio muscular (detección de forias/estrabismos latentes).

- Control de la integración de la imagen (estereoscopia).
- Examen de los reflejos pupilares: fotomotor y de acomodación.
- Funcionalidad de la musculatura ocular extrínseca en las coordenadas espaciales.
- Examen del sentido cromático (reconocimiento de los colores).
- Examen de la tensión ocular (importante en mayores de 40 años).
- Detección precoz de la presbicia (en mayores de 40 años).

EXAMEN PERIÓDICO DEL SISTEMA OSTEOMUSCULAR

- Examen de la columna vertebral y la pelvis
- Examen de la extremidad superior (hombros, codos, muñecas)

14.8. EL SERVICIO DE PREVENCIÓN

La LPRL entiende como Servicio de Prevención el conjunto de medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades preventivas, a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.

Funciones

- El diseño, implantación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales que permita la integración de la prevención en la empresa.
- La evaluación de los factores de riesgo que puedan afectar a la seguridad y la salud de los trabajadores.
- La planificación de la actividad preventiva y la determinación de las prioridades en la adopción de las medidas preventivas y la vigilancia de su eficacia.
- La información y formación de los trabajadores.

- La prestación de los primeros auxilios y planes de emergencia.
- La vigilancia de la salud de los trabajadores en relación con los riesgos derivados del trabajo.

Instauración del Servicio de Prevención necesario

Según el art 30 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, el empresario podrá designar uno o varios trabajadores de la empresa para ocuparse de la prevención de riesgos profesionales, los cuáles constituirán un Servicio de Prevención interno, o concertará dicho servicio con una Entidad especializada ajena a la empresa.

Asimismo, la Ley establece que “si la designación de uno o varios trabajadores fuera insuficiente para la realización de las actividades de prevención, en función del tamaño de la empresa, de los riesgos a que están expuestos los trabajadores o de la peligrosidad de las actividades desarrolladas, el empresario deberá recurrir a uno o varios servicios de prevención propios o ajenos a la empresa, que colaborarán cuando sea necesario.”

Integra SL no posee los requisitos necesarios para instaurar un Servicio de Prevención propio (empresa que cuente con más de 500 trabajadores), razón por la cuál ha optado por encomendar la implantación y seguimiento de las tareas preventivas a un Servicio de Prevención ajeno, que será realizado por la MUTUA FREMAP, con la cuál la empresa ha suscrito un contrato de asociación para la cobertura de las contingencias profesionales.

Ventajas del Servicio de Prevención Ajeno

- Es una empresa especializada, acreditada y controlada por la Autoridad Laboral.
- Constituida por un equipo multidisciplinar de expertos en Prevención de Riesgos Laborales.
- Dotada de recursos y medios materiales adecuados a la normativa vigente.
- Exime a la empresa de la obligación de realizar periódicamente auditorias externas.
- Permite al empresario delegar la responsabilidad técnica.

Requisitos

- Personal que cuente con la cualificación necesaria para el desempeño de las funciones de nivel superior, en número no inferior a un experto por cada una de las especialidades o disciplinas preventivas de Medicina del Trabajo, Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial y Ergonomía y Psicosociología aplicada.
- Personal necesario que tenga la capacitación requerida para desarrollar las funciones de los niveles básico e intermedio, en función de las características de las empresas cubiertas por el servicio. Los expertos en las especialidades mencionadas actuarán de forma coordinada, en particular en relación con las funciones relativas al diseño preventivo de los puestos de trabajo, la identificación y evaluación de los riesgos, los planes de prevención y los planes de formación de los trabajadores.
- Las instalaciones e instrumentación necesarias para realizar las pruebas, reconocimientos, mediciones, análisis y evaluaciones habituales en la práctica de las especialidades citadas, así como para el desarrollo de las actividades formativas y divulgativas básicas.

La Vigilancia sanitaria del personal de *Integra SL* también será coordinada por el Servicio de Prevención de la MUTUA FREMAP, que dispone de profesionales altamente cualificados para efectuar las tareas relativas a la Medicina del Trabajo.

14.9. DELEGADOS DE PREVENCIÓN

En las empresas que, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 38.2 LPRL, no cuenten con un Comité de Seguridad y Salud por no alcanzar el número mínimo de 50 trabajadores establecido al efecto, las competencias atribuidas a aquél serán ejercidas por los Delegados de Prevención.

Los Delegados de Prevención son los representantes de los trabajadores con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo (artículo 35.1 LPRL).

El número y forma de designación de los Delegados de Prevención responde al principio fundamental de que los mismos serán designados por y entre los representantes del personal, en el ámbito de los órganos de representación previstos.

No obstante, pueden ser Delegados de Prevención cualesquiera otros trabajadores de la empresa, siempre que se garantice que la facultad de designación corresponde a los representantes del personal o a los propios trabajadores (art. 35.4 LPRL).

Número de Delegados de Prevención

El número de Delegados de Prevención varía según el número de trabajadores censados en las empresas o centros de trabajo.

A continuación exponemos una tabla explicativa:

▪ Hasta 30 trabajadores	▪ el mismo Delegado de Personal
▪ De 31 a 49 trabajadores	▪ 1 Delegado de Prevención
▪ De 50 a 100 trabajadores	▪ 2 Delegados de Prevención
▪ De 101 a 500 trabajadores	▪ 3 Delegados de Prevención
▪ De 501 a 1.000 trabajadores	▪ 4 Delegados de Prevención
▪ De 1.001 a 2.000 trabajadores	▪ 5 Delegados de Prevención
▪ De 2.001 a 3.000 trabajadores	▪ 6 Delegados de Prevención
▪ De 3.001 a 4.000 trabajadores	▪ 7 Delegados de Prevención
▪ De 4.001 en adelante	▪ 8 Delegados de Prevención

En el caso de *Integra SL*, habiendo designado al Sr. JOSÉ CABADA PONS como Delegado de Personal, este desarrollará las funciones de Delegado de Prevención, visto que, además, posee la titulación que le habilita para el ejercicio de las funciones de Técnico de Prevención de Nivel Intermedio (350 h)

El Sr. CABADA PONS se ocupará de coordinar las actividades en materia de prevención establecidas en el seno de la empresa, colaborando con las actuaciones y disposiciones implementadas por el Servicio de Prevención ajeno de la Mutua Fremap.

Competencias del Delegado de Prevención.

De acuerdo con el artículo 36.1 de la LPRL son competencia del Delegado de Prevención:

- a) Colaborar, con la dirección de la empresa, en la mejora de la acción preventiva.
- b) Promover y fomentar la cooperación de los trabajadores en la ejecución de la normativa sobre prevención de riesgos laborales.
- c) Ser consultados por el empresario, con carácter previo a su ejecución, acerca de las decisiones en materia preventiva.
- d) Ejercer una labor de vigilancia y control sobre el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales.

Facultades del Delegado de Prevención.

El Delegado de Prevención, de acuerdo con el artículo 36.2 de la LPRL, está facultado para los siguientes cometidos:

- 1) Acompañar a los técnicos de prevención del Servicio Ajeno, en las evaluaciones de carácter preventivo.
- 2) Acompañar a los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social en las visitas y verificaciones que realicen al Centro de trabajo, para comprobar el cumplimiento de la normativa sobre prevención de riesgos laborales.
- 3) Formular ante los Inspectores de Trabajo cuantas observaciones consideren oportunas.
- 4) Tener acceso a la información y documentación relativa a las condiciones de trabajo que sean necesarias para el mejor cumplimiento de sus funciones.
- 5) Ser informado por el empresario sobre los daños producidos en la salud de los trabajadores, una vez que dicho empresario hubiere tenido conocimiento de ellos.
- 6) Realizar visitas a los lugares de trabajo para ejercer su labor de vigilancia y control del estado de las condiciones de trabajo, pudiendo acceder a cualquier zona de trabajo de la empresa y comunicarse, durante la jornada de trabajo, con los trabajadores procurando que no se altere el normal desarrollo del proceso productivo.

- 7) Solicitar de la dirección la adopción de medidas de carácter preventivo y para la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.

Obligaciones del Delegado de Prevención.

- a) Desarrollo diligente de su función.
- b) Colaboración con la dirección de la empresa
- c) Promoción y fomento de la cooperación de los trabajadores
- d) Evacuación de preguntas formuladas por el empresario
- e) Asunción de funciones de otros órganos:
 - Asunción de funciones del Comité de Seguridad y Salud, en cuanto la empresa no alcanza el número mínimo de trabajadores establecido al efecto.
 - Asunción de funciones del Comité de Empresa a la hora de tomar la decisión, mayoritaria, de paralización de la actividad de los trabajadores afectados por un riesgo grave e inminente.

Derechos y garantías del Delegado de Prevención

En su condición de representantes de los trabajadores, el artículo art. 37.1 LPRL, establece que lo previsto en el artículo 68 del TRET en materia de garantías será de aplicación al Delegado de Prevención en su condición de representante de los trabajadores.

Formación

El Delegado de Prevención tiene un especial derecho a la formación en materia preventiva.

Dicha formación puede ser facilitada por el empresario, por sus propios medios o mediante concierto con Órganos o Entidades especializadas en la materia.

La formación impartida deberá adaptarse a la evolución de los riesgos y a la aparición de otros nuevos y deberá ser continua.

Asimismo, el tiempo dedicado a la formación será considerado como tiempo de trabajo a todos los efectos y su coste no podrá ser repercutido sobre el Delegado de Prevención.

15. SITUACIÓN CRÍTICA

Durante el primer año de actividad nuestra empresa se enfrenta a una situación inesperada y difícil. Las ventas descienden considerablemente como consecuencia del abandono de uno de nuestros mayores clientes. *Integra SL* debe buscar soluciones para salir de esta situación y hacer frente a ella de la mejor manera posible. Una crisis es un acontecimiento que surge de manera no planificada y que comporta un descrédito para la compañía.

Antes de plantearnos las posibles soluciones a esta situación, debemos preguntarnos y reflexionar sobre el motivo de la marcha del cliente. ¿Habría encontrado un mejor servicio en otra empresa? Qué le ofrece la competencia que nosotros no hemos hecho hasta el día de hoy? Hay realmente algún motivo grave o la situación es negociable y rectificable?

Hemos recogido los datos necesarios referidos a este suceso:

1. ¿En qué momento ha sucedido esta situación?
2. ¿Qué consecuencias a nivel económico ha sufrido la empresa?

3. ¿Cómo ha sido dañada la imagen de la empresa?

Posteriormente estos se tienen que analizar para iniciar el proceso de búsqueda de soluciones a esta situación.

Estos datos los hemos de tener reflejados para tomar las mejores decisiones y no dejarnos llevar por las “sensaciones del mercado”.

A continuación proponemos una serie de soluciones, analizadas desde el punto de vista económico y jurídico, para hacer frente e intentar paliar las repercusiones que ha tenido la pérdida de un cliente tan importante:

15.1. SOLUCIONES ECONÓMICAS

1) Evitar al máximo la improvisación	▪ Atenerse a la línea de acción en cuanto a lo previsto en el plan estratégico inicial, pero cambiar aquellos aspectos o actuaciones que no han dado los resultados esperados
2) Reducir los costes	▪ Examinar todos aquellos desembolsos que no contribuyan a mejorar el negocio. ▪ Reducir los costes que nos permitan aumentar nuestro margen de maniobra, como por ejemplo, las retribuciones mensuales de los socios o reducir la frecuencia de los servicios de limpieza (de 5 días)
3) Potenciar nuestra diferenciación	▪ Identificar nuestra ventaja competitiva y centrar en ella el

	discurso comercial
4) Potenciar el Departamento comercial	▪ Ofrecer más descuentos en algunos de nuestros servicios ▪ Insertar más publicidad en revistas especializadas del sector (Consultorías, asesorías, bufetes jurídicos) ▪ Realizar y enviar a clientes actuales y potenciales, un depliant informativo indicando los servicios ofrecidos, manera de trabajar y política de la empresa.
5) Potenciar la comunicación con nuestros clientes	▪ Mejorar, a través de las nuevas tecnologías, nuestras actuaciones comerciales y de marketing ▪ Conocer mejor a nuestros clientes y su satisfacción, a través de una interacción a un coste accesible
6) Elección de los clientes	▪ Identificar cuales son nuestros mejores clientes y focalizar en ellos los esfuerzos, mejorando nuestras políticas de cobro, con el objetivo de rentabilizar recíprocamente esta relación
7) Controlar los precios	▪ Adecuar nuestros precios a la tendencia del mercado, controlando que sean siempre competitivos.
8) Buscar en otros mercados	▪ Ampliar los efectos geográficos, aumentando el campo de acción y nuestras miras, ya sea por nosotros mismos o mediante alianzas
9) Crear nuevos servicios	▪ Ampliar la gama de los servicios a disposición de nuestros clientes como puede ser, introducir

	servicios de emisión de llamadas, encuestas y sondeos de mercado, etc.
10) Auditar nuestro proceso de calidad	▪ Analizar nuestras carencias frente a la competencia y planear nuevos procesos y métodos a aplicar para conseguir la máxima eficacia, tanto a nivel externo como interno.

11) Potenciar las ventas	▪ Incentivar la fuerza de ventas mediante planes de compensación, tabla variable de incentivos y planes de carrera
12) Recurrir a la financiación	▪ Recurrir a nuestras fuentes de financiación, para mantener un nivel de liquidez mínima, para atender a las obligaciones contraídas (negociación de un nuevo préstamo). ▪ Buscar fuentes alternativas de suministros y concretar alianzas estratégicas (business angels)

15.2. SOLUCIONES JURÍDICAS

1) Reducir la plantilla	▪ No prorrogar la duración de los contratos temporales, en modo de poder conservar solamente la plantilla que tiene contrataciones indefinidas.
2) Expediente de regulación de empleo (despido del al menos 10% de los trabajadores en plantilla)	▪ Puede ejecutarse una suspensión de los contratos durante el tiempo necesario para que la empresa se recupere. ▪ Despido colectivo por causas económicas (previa presentación de memoria que justifique esta decisión) y sucesivamente al período de consultas y negociación entre la empresa y el órgano de representación de los trabajadores.
3) Declaración del estado de insolvencia	▪ La empresa expone en esta declaración, la situación de imposibilidad de afrontar los pagos y demás obligaciones a los que está sujeta.

4) Procedimiento concursal	▪ Organizar las finanzas de la empresa para garantizar el cobro de los acreedores. Debe presentarse por escrito, dentro de 2 meses de la declaración de la insolvencia. ▪ Se debe adjuntar memoria económica y jurídica de la empresa, inventario de bienes y derechos, relación de acreedores, memoria de los cambios patrimoniales y estados financieros.
5) Establecer un acuerdo de “quita y espera”	▪ Los acreedores, con el fin de cobrar al menos parte de la deuda, acuerdan disminuir el porcentaje de capital pendiente de pago o diferir su vencimiento.
6) Procedimiento de liquidación de bienes	▪ Se recurre cuando no se llega a acuerdo con el procedimiento de “quita y espera”. Los acreedores se ordenan por prelación de créditos y respetan este orden para ir cobrando, hasta agotamiento de los bienes de la empresa.

16. CONCLUSIONES

Crear una empresa no es tarea fácil. Además de las complicaciones que supone gestionar toda la cuestión burocrática, a esto se suma la dificultad y las inseguridades respecto a varios aspectos de la gestión y la organización de la misma.

No obstante, nuestro proyecto de negocio fue desde un principio muy claro. Analizamos nuestras habilidades emprendedoras y nuestros conocimientos del entorno, poniendo todo a la práctica en la elección de una actividad económica que nos entusiasmaba y nos proponía un reto importante.

Nuestra formación y experiencia personal, en perfecta sintonía con una profunda observación, nos permitieron obtener una idea de mejora de un producto que ya existía, detectar sus carencias y adaptarlo a las necesidades demandadas por nuestros futuros clientes.

Emprendimos este viaje con ilusión y confianza en nuestro proyecto, factores que resultaron clave a la hora de estructurar nuestra empresa y hacerla funcionar.

A pesar de ser una empresa joven, supimos sacar provecho de las oportunidades ofrecidas por el mercado y logramos que nuestro servicio se diferenciara de la competencia, hecho que nos permitió encontrar un hueco en el mercado y poder así continuar con nuestro proyecto, mejorándolo y apoyándolo.

La aventura de crear *Integra* ha supuesto sacrificios no indiferentes cuales la considerable inversión de tiempo, dinero y conocimientos pero también nos ha brindado la satisfacción de crear una fuente de riqueza, nuevos puestos de trabajo y poner a prueba nuestro afán de superación.

La experiencia madurada gracias a esta iniciativa nos ha ayudado a comprender el significado de una organización eficaz y planificada, la importancia del trabajo en equipo, la necesidad de observar el entorno con el objetivo de detectar sus cambios y, finalmente pero no menos importante, la capacidad que posee el individuo de afrontar las dificultades cuando cree en una idea.

Integra representa, para sus creadoras, la viva demostración de que es posible tener éxito y no perecer en el intento.

17. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de recursos humanos – Gestión por competencias”, Ediciones Granica, 2006, Buenos Aires

ALONSO PÉREZ, Angel, “Contabilidad simplificada y nueva empresa”, Editorial Cef, 2007, Madrid

BERUMEN, Sergio A., “Cambio tecnológico e innovación en las empresas”, Editorial ESIC, 2008, Madrid

FERRER LÓPEZ, Miguel, “Como confeccionar nóminas y seguros sociales 2007”, Ediciones Deusto, 2007, Barcelona

FERRER LÓPEZ, Miguel, “Casos prácticos sobre el contrato de trabajo 2007”, Ediciones Deusto, 2007, Barcelona

GARCÍA GONZÁLEZ, Ana y BORJA REVERTER, Sefa, “Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI”, UBe Economía. Empresa 3, 2006, Barcelona

GARCÍA GONZÁLEZ, Ana y BORJA REVERTER, Sefa, “Aplicación práctica de creación de empresas en las ciencias sociales”, UBe Economía. Empresa 2, 2006, Barcelona, capítulo 3.

GARCÍA NINET, José Ignacio, “Manual de Prevención de Riesgos Laborales”, Atelier, 2005, Barcelona

MONTOYA MELGAR, Alfredo, “Derecho del Trabajo”, Editorial Tecnos, 2006, Madrid.

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael, “Marketing en el siglo XXI”, Centro de Estudios Financieros, 2008, Madrid

PORRET GELABERT, Miquel, “Recursos Humanos – Dirección y gestión de personas en las organizaciones”, Editorial ESIC, 2006, Madrid

SALIDO BANÚS, José Luis, “Derecho sindical”, Ediciones Gráficas Rey, 2000, Barcelona

SEMPERE NAVARRO, Antonio y RODRÍGUEZ INIESTA, Guillermo, “Código de la Seguridad Social”, Thomson-Aranzadi, 2007, Navarra

www.emprendedores.es

Portal de emprendedores

www.exponetdifusiónconsultores.com

Empresa de Contact Center

www.habitamos.com

Información inmobiliaria Asturias

www.espamodu.es

Mobiliario para oficinas

www.constituciondesociedades.com

Información sobre trámites de constitución

www.datavoice.com

Componentes para Contact Center

www.gabiernodeasturias.com

Información del Principado de Asturias

www.infojobs.com

Portal de empleo

www.aeat.es/modelos/otros.htm

Agencia Tributaria. Modelos

www.seg-social.es

Portal de la Seguridad Social

www.aeat.es

Agencia Tributaria

www.apte.org

Parques Emp./tecnológicos de España

www.bancopopular.com

Entidad financiera

www.bbva.es

Entidad financiera

www.boe.es	Boletín Oficial del Estado
www.caixacatalunya.es	Entidad financiera
www.cajamadrid.es	Entidad financiera
www.ico.es	Instituto de Crédito Oficial
www.ine.es	Instituto Nacional de Estadística
www.injef.es	Información jurídica, económica y fiscal
www.lacaixa.es	Entidad financiera
www.mtas.es	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
www.060.es	Información constitución empresas virtual
www.crear-empresas.com	Información trámites constitución empresa
www.puntosdeempleo.com	Contrataciones laborales
www.telmo.es	Empresa de Contact Center
www.einforma.com	Información sobre empresas
www.inem.es	Instituto Nacional de Empleo
www.gabilos.com	Información jurídica
www.atalayadelemprendedor.com	Información emprendedores
www.tunomina.metropoliglobal.com	Ejemplos de nóminas
www.abanfin.com	Información fiscal y contable
www.mailxmail.com	Minicursos gratis crear empresas
www.prevenrisk.com	Servicio de prevención ajeno
www.insht.es	Instituto Nac. de Seg. e Hig. Trabajo
www.meh.es/Portal/Home.htm	Ministerio de Economía y Hacienda
www.minhac.es	Ministerio de Hacienda

