



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Diseño e Implantación de un Departamento Comercial en una Asesoría Fiscal

Trabajo Final de Grado

Autor: Jhonatan Camilo Velásquez Taborda,

Valencia, 2015

Director: Alexis Jacobo Bañón Gomis.



Índice

Índice de Tablas.....	5
Índice de Imágenes	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Resumen	7
1.2. Objeto TFG y asignaturas relacionadas	7
2. ANTECEDENTES	9
2.1 Motivación y justificación.....	9
2.2 Descripción de la empresa	10
3. Análisis interno.....	13
3.1. Misión, visión y valores	13
3.2. Forma jurídica y fiscal	16
3.3. Análisis de las operaciones.....	20
3.3.1. Estructura organizativa	20
3.3.2. Descripción de los puestos de trabajo	23
4. Diseño del Departamento Comercial.....	25
4.1. Análisis DAFO/CAME	26
4.2 Desarrollo del Plan Estratégico del departamento comercial	29
4.2.1 Misión del Departamento	30
4.2.2 Visión del Departamento	32

4.2.3 Determinación de Objetivos y Estrategias.....	33
4.3. Descripción del puesto	35
4.4. Plan de marketing.....	39
4.4.1. Pertenencia a lusTime.....	42
4.4.2. Segmentación del mercado. Público objetivo	43
4.4.3. Objetivos	46
4.5. Coste del departamento comercial.....	50
4.5.1. Estudio de la capacidad de recursos del puesto	56
5. Implantación del Departamento Comercial.....	60
5.1. Seguimiento.....	61
6. Conclusiones	64
Bibliografía	66
ANEXO 1. Descripción de los puestos de trabajo.....	71

Índice de Tablas

Tabla I.- Relación asignaturas cursadas en el grado con los capítulos del TFG

Tabla II.- Matriz DAFO.

Tabla III.- Matriz CAME obtenida

Tabla IV.- Objetivos y estrategias del Departamento Comercial.

Tabla V.- Comparación de objetivos del puesto con objetivos del plan de marketing.

Tabla VI.- Coste del contrato de Agente comercial.

Tabla VII.- Planificación de tareas mediante diagrama de Gantt

Índice de Imágenes

Figura 1.- Logo Estudio Jurídico 4, S.L.

Figura 2.- Impuesto de sociedades 1

Figura 3.- Impuesto de Sociedades 2.

Figura 4.- Organigrama Estudio Jurídico 4

Figura 5.- Marketing según el enfoque en la segmentación del mercado.

Figura 6.- Encuesta de satisfacción del cliente

Figura 7.- Previsión de gasto del comercial.

Figura 8.- Cuadro de seguimiento I

Figura 9.- Cuadro de seguimiento II

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

Este trabajo fue realizado con la finalidad de diseñar e implantar un departamento comercial en la empresa Estudio Jurídico 4. Fruto de este propósito se realizó un análisis interno de la organización. Como consecuencia del mismo se constató una ausencia de estrategia formalizada que derivó en la propuesta explícita de su misión, visión y valores que no estaban plasmados. Se analizaron sus operaciones, estructura organizativa y sus puestos de trabajo. Posteriormente se diseñó el departamento comercial como consecuencia de un análisis DAFO/CAME y del Plan Estratégico que derivó del mismo. Este ejercicio derivó en una descripción del puesto de trabajo y de cuáles serían sus tareas principales y objetivos a cumplir. Tras estas acciones estructurales se pudo elaborar el plan de marketing con el que iba a llevar a cabo sus tareas. La elaboración de este plan de marketing estaba condicionada por la pertenencia de la empresa a *IusTime*¹, esta organización abre a la empresa un mayor abanico de público. Con todos estos condicionantes se marcaron unos objetivos para el departamento. Estos indicadores además de ser una herramienta capaz de apoyar la comparación entre el ser y el deber ser sirvió para establecer referencias sobre cuál sería la mejor forma de contratación del empleado. La labor concluyó con la implantación de una ficha diseñada para el seguimiento.

1.2. Objeto TFG y asignaturas relacionadas

El objeto de este trabajo consistió en diseñar e implantar un departamento comercial en una asesoría fiscal. En primer lugar, se observó internamente la estructura de la empresa para, de esta manera, llegar tener un conocimiento certero

¹ **IusTime** es una Red de asesorías independientes que, sin perder su autonomía, su imagen de despacho de autor y atención personalizada, prestan unos servicios especializados de asesoramiento y gestión jurídico-laboral, mercantil y fiscal a Pymes y empresas de todo tipo de sectores. Incorporando en su labor la cultura de la calidad, la ética y unos honorarios justos. <http://www.iustime.com/>

de la misma. Posteriormente se diseñó el departamento aplicando marcos teóricos a la realidad descrita. Así se pudo realizar de una aplicación del aprendizaje realizado durante este grado. Concretamente se pudo observar una relación directa entre las cuestiones resueltas en este trabajo y el soporte teórico de algunas asignaturas cursadas durante el grado. A efectos aclaratorios, se expone en la tabla I que relación de asignaturas con cada uno de los capítulos.

Tabla I.- Relación asignaturas cursadas en el grado con los capítulos del TFG

Capítulo del TFG	Asignaturas relacionadas	Breve justificación
2. Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> - Economía de la Unión Europea - Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas 	Estas dos asignaturas fueron necesarias en este punto. Con ambas asignaturas aprendí a realizar una descripción de las empresas y sus diferentes órganos.
3. Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> - Economía de la Unión Europea - Economía Política - Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas - Teoría de las Organizaciones - Técnicas y Métodos de Gestión Pública - Gestión de recursos humanos - Derecho Administrativo - Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social 	Todas estas asignaturas fueron importantes para el punto 3. Las de rama de economía fueron esenciales para proporcionar un marco teórico en: la descripción de la misión visión y valores; el análisis de las operaciones con la ayuda de RRHH; y la forma jurídica con la ayuda de las de derecho.
4. Diseño del Departamento Comercia	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de las Organizaciones - Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas - Técnicas y Métodos de Gestión Pública - Gestión Financiera - Gestión de recursos humanos - Economía del Sector Público - Economía de la Unión Europea 	Este punto 4, centro de mi trabajo, fue el más complejo. Las asignaturas de economía fueron de utilidad para el DAFO/CAME. Las de ciencias de la empresa fueron útiles para los puntos 4.2, 4.3 y 4.4. Para realizar el análisis financiero las asignaturas de economía fueron muy útiles también.
5. Implantación del Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de las Organizaciones - Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas - Técnicas y Métodos de Gestión Pública 	Con estas asignaturas contribuyeron a implantar un calendario laboral y, a su vez, a realizar un seguimiento de la eficacia del mismo

Fuente: Elaboración propia

2. ANTECEDENTES

2.1 Motivación y justificación

Desde un principio la prioridad de este trabajo era realizar un ejercicio práctico. Se trataba de generar el contexto para tener la oportunidad de plasmar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de toda la carrera a una realidad práctica. Esto casaba perfectamente con una de las motivaciones principales de un Trabajo Final de Grado: adquirir y asentar los conocimientos de la carrera.

La propuesta de trabajo fue fruto de varias circunstancias. Derivó del análisis realizado con el tutor de este TFG, el profesor de Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas del que escribe. Dicha asignatura fue una de las que más llamaron la atención a este estudiante que quería aplicar y profundizar más en ella desde un punto de vista teórico-práctico. También influyó el afán por reconocer al apoyo prestado por parte del dueño de la asesoría donde el autor de este TFG realizó sus prácticas curriculares. El suscriptor de este TFG quiso devolverle el favor a la vez que enriquecer su estancia de prácticas en dicha organización. Se consideró que una manera de hacerlo era a través de la observación de posibles necesidades o espacios de mejora en la empresa. La conclusión fue que el diseño y la implantación de un departamento comercial era una buena solución. Se trataba de un ejercicio que no sólo aportaba valor a la empresa sino que, también, permitía dotar de contenido al TFG.

2.2 Descripción de la empresa

Estudio Jurídico 4, S.L. es una sociedad mercantil limitada que comenzó su andadura en diciembre de 1989 en la calle Bilbao de la ciudad de Valencia. En la actualidad continua ubicada en la misma ciudad pero, ahora, en la calle Luz Casanova 12. Se trata de una mercantil cuya actividad comercial es la consultoría, que cuenta con más de 25 años de experiencia y una imagen corporativa ya diseñada, ver figura 1. Se caracteriza por un afán de mejora continua y una clara orientación al cliente.

Figura 1: Logo Estudio Jurídico 4, S.L.



Logo de la empresa (Fuente: web de la empresa)

La empresa cuenta con un equipo de profesionales en diferentes áreas para llevar a cabo sus funciones. Esta empresa ofrece su disposición de mejorar los servicios de la organización encargándose de los procesos administrativos y legales para que los clientes se puedan dedicar al objeto fundamental de sus empresas. Esta vocación de servicio hace que se exijan una capacidad de adaptar su forma de trabajar a la de sus clientes. Para ello, ofrecen soluciones personalizadas con el fin de conseguir una gestión eficaz del tiempo y una comunicación fluida. Concretamente, se centra en cinco grandes áreas: área laboral; área fiscal/contable; área jurídica; área de RR.HH.; área multi-servicios.

Estas cinco áreas de actividad dieron nacimiento a una estructura acorde con la misma derivando en los siguientes departamentos:

- **Departamento laboral:** gestiona la situación laboral de las empresas mediante la asignación de un asesor particular.
- **Departamento fiscal/contable:** confecciona la contabilidad de forma personalizada a todos sus clientes. Entre sus servicios ofrece realizar *in situ*, en el propio domicilio del cliente, el servicio. Además puede hacerlo con los medios del cliente o con los propios de la empresa.
- **Departamento jurídico:** cuentan con un equipo multidisciplinar con capacidad para ofrecer soluciones en diferentes materias (Civil y Mercantil, Laboral y Seguridad Social, Administrativo, Penal y Fiscal, Familia).
- **Departamento de RR.HH.:** desarrolla todo tipo de procesos de selección, formación empresarial y proyectos de consultoría personalizados.
- **Otros servicios:** Área de seguros; servicio de gestión de fincas; trámites notariales y registrales -certificados, liquidación y registro de escrituras-; licencia de armas; certificados administrativos -de última voluntad, de antecedentes penales, apertura de empresas, etc-.

Todos estos servicios pueden ofrecerse a través de una asistencia pionera, de un portal Web que alberga todas las áreas, sin coste alguno y de acceso modulable a las indicaciones del cliente. Esto les permite ofrecer la posibilidad de externalizar algunos departamentos de administración del cliente. La robustez del portal Web se consolida mediante un sistema de seguridad, acceso seguro y protección de datos que supone un ahorro de costes para el cliente.

A su vez, la empresa ha sido la creadora del Grupo Cesión. Se trata de un grupo de empresas dedicadas al servicio integral de recursos humanos. Este está formado por Estudio Jurídico 4, S.L.; Cesión ETT, dedicada al trabajo temporal y agencia de colocación; VALSEM, S.L., Valenciana de Servicios Empresariales y VES, S.L., Valenciana de Estudios Sociales, consultoría de formación y selección.

Por otra parte, Estudio Jurídico 4, S.L. pertenece a la agrupación IUSTIME AEIE de la que es la representante en la provincia de Valencia. IusTime es una agrupación europea de interés económico formada por un grupo de asesorías de empresas de alto prestigio cuyos titulares están entre los mejores profesionales independientes, especializados en el asesoramiento laboral, fiscal y jurídico. Además prestan servicios informatizados en temas laborales, selección de personal, implantación de LOPD (protección de datos), etc.

La finalidad de IusTime es canalizar la colaboración entre sus integrantes. Ofrece herramientas de gestión del conocimiento e información para intercambiar experiencias que permitan mejorar la prestación del servicio. De ese modo ayuda a ofrecer una cobertura nacional a los clientes aportando así un valor añadido.

Como novedad, Estudio Jurídico 4, S.L. presta sus instalaciones como centro de negocio que da soluciones completas de oficina tanto a sujetos individuales como a empresas convencionales o virtuales en calidad de domicilio de dichas sociedades. Su apuesta es ofrecer condiciones de contratación muy flexibles con despachos totalmente equipados, decorados, amueblados y gestionados. Ejemplo de esto es ForGal², una organización de Formación laboral con sede en Ourense y que ha aprovechado este servicio de Estudio Jurídico 4, S.L. para establecer una filial en la ciudad de Valencia.

²**ForGal** es una empresa gallega de formación y consultoría a empresas para que puedan potenciar su crecimiento. Se centran en la formación de trabajadores en activo con la finalidad de adaptarlos a las modificaciones técnicas y cambios operados en sus puestos de trabajo. <http://www.forgal.es/>

3. Análisis interno

El análisis interno comenzó con un diálogo abierto con el propietario de la empresa. En el transcurso del mismo se preguntó por la misión, la visión y los valores observándose que la empresa analizada, Estudio Jurídico 4, S.L, no los tenía explícitamente definidos en ningún tipo de soporte físico -papel o formato electrónico-. Esta constatación brindó la oportunidad al autor de este trabajo para proponer explicitarlos y plasmarlos formalmente con el apoyo de lo aprendido a lo largo de la carrera de GAP.

El proceso de explicitación de la misión, la visión y los valores se pudo realizar mediante el recurso a los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas relacionadas con la estrategia organizativa. La consolidación se realizó mediante el apoyo del trabajo de Espinosa (2012), cuyo enfoque conjuga el rigor académico con la experiencia en consultoría y la formación en marketing para empresas e instituciones. Este miembro de la Asociación de Marketing de España entiende que, la **misión** busca definir la labor de la empresa en el mercado, determinar el público al que va dirigido así como su factor diferenciador principal. Por su parte, la **visión** pretende acotar lo que la empresa quiere ser en un futuro a través de unas metas realistas y alcanzables. Por último, los **valores** son los pilares sobre los cuales se sostiene la ética de la empresa, su cultura y las pautas de comportamiento.

En base a las definiciones anteriores y a la conversación mantenida con uno de los responsables de la empresa se pudo proceder a la propuesta, análisis y aceptación de la misión, la visión y los valores de la misma.

3.1. Misión, visión y valores

Según Espinosa (2012), se puede determinar la misión, la visión y los valores a través de una serie de preguntas que, ajustadas a la realidad de la empresa, proporcionan una clara definición de estos tres elementos. Se trata de ser capaces de estructurar los mimbres básicos para la posterior elaboración de una estrategia

organizativa. Así, Espinosa (2012) considera necesario responder a las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Tras explicar estas cuestiones a los responsables de la empresa se diseñó un escenario en el que formularlas y conseguir una respuesta consensuada según las indicaciones de Espinosa (2012). El trabajo del autor de este trabajo consistió en el análisis de las respuestas para con ellas proceder a una formulación de dichos tres términos. Como conclusión se obtuvo una definición de la **misión de** Estudio Jurídico 4, S.L. que, según entiende este autor, refleja y describe su razón de ser, su público objetivo, su dedicación y su diferenciación con sus competidores.

Misión

Estudio Jurídico 4, S.L. conforma un grupo de profesionales capaces de ofrecer soluciones personalizadas a todo tipo de organizaciones (PYMES y grandes empresas) para contribuir a la optimización de costes laborales y fiscales a sus clientes siendo además un punto de atención al emprendedor.

Siguiendo a Espinosa (2012), para elaborar la definición de la **visión** en la empresa es muy útil responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? Estas fueron las preguntas que se formularon a los dirigentes de la empresa en colaboración y aprobación de la asesora de la empresa. Nuevamente, se analizaron todas las respuestas para concluir con la siguiente una propuesta de visión de la empresa analizada:

Visión

Estudio Jurídico 4, S.L. aspira a ser el primer punto privado de atención al emprendedor de Valencia y una referencia a nivel autonómico gracias a la constitución de varias sedes alrededor de la Comunidad Valenciana.

Los **Valores** son los pilares y los principios éticos en los cuales se sustentan las estrategias de la empresa y todas sus actuaciones (Espinosa, 2012). Después de haber preguntado a los principales actores de la organización las cuestiones propuestas por Espinosa (2012) se llegó a la conclusión de cuáles eran los valores que definen la realidad y el día a día de todas las actuaciones llevadas a cabo en Estudio Jurídico 4, S.L. Como resultado se considero que bastaba con los cuatro siguientes:

Valores

CERCANÍA: Estudio Jurídico 4, S.L, es una organización que busca el trato personalizado con el cliente, que busca la cercanía del mismo y que este sienta la confianza que se quiere transmitir. *Método asesor-cliente.*

INNOVACIÓN: La empresa busca en todo momento ventajas con la innovación (Portal Web, Centro de negocio, etc.)

TRANSPARENCIA: La transparencia con los clientes en unión con la cercanía da un valor añadido al servicio de la organización.

GESTIÓN DE CALIDAD: La calidad en los servicios se ve abalada por la certificación de AENOR de acuerdo con la Norma ISO-9001 de 2008. Certificadora del diseño e implantación de un sistema de Gestión de Calidad.

3.2. Forma jurídica y fiscal

Aunque la forma jurídica de la empresa Estudio Jurídico 4, S.L. ya estaba escogida se considero interesante evidenciar si la misma era conveniente para valorar el alcance de esa naturaleza mercantil. Las sociedades limitadas, entre otras, se encuentran reguladas en la Ley 1/2010, de 2 de julio, de Sociedades de Capital (en adelante LSC). A partir de este cuerpo normativo se extrajo la información y características derivadas de la LSC para contrastarlas con la realidad de la sociedad estudiada.

Según el artículo 1.2. LSC:

“En la sociedad de responsabilidad limitada, el capital, que estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.”

De aquí se puede extraer que el capital de Estudio Jurídico 4, S.L. se divide en participaciones alícuotas aportadas por los socios. Otra de las características es que la empresa tendrá carácter mercantil según se observa del artículo 2 LSC:

“Las sociedades de capital, cualquiera que sea su objeto, tendrán carácter mercantil.”

Este carácter mercantil de la empresa deriva en su sumisión al derecho mercantil. Como consecuencia, se consideró interesante estudiar algunas de los derechos y obligaciones que dicha condición suponía. En ese sentido se concluyó que su forma jurídica implica ciertas obligaciones fiscales como contribuir al impuesto de sociedades y la tributación del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).

La Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades de 28 de noviembre de 2014 (en adelante Ley 27/2014) es la que regula el Impuesto de Sociedades señalando en su artículo 1 que el Impuesto Sobre sociedades es un tributo de carácter directo. Esto quiere decir que grava directamente la renta de la sociedad en sí, en este caso las ganancias de Estudio Jurídico 4, S.L. Por otra parte su artículo 7.1.a) indica que quienes residan en el territorio español serán quienes contribuirán

con el impuesto de sociedades siendo estas las personas jurídicas y excluyendo a las sociedades civiles sin objeto mercantil y sin ánimo de lucro.

Establecida la obligación de tributar en el impuesto de sociedades se consideró interesante averiguar cómo se estimaba su base imponible observando que dicha cuestión estaba resuelta en el artículo 10.1 de la Ley 27/2014 que dice:

“La base imponible estará constituida por el importe de la renta obtenida en el período impositivo minorada por la compensación de bases imponibles negativas de períodos impositivos anteriores.”

Dejando de lado comentarios que no tienen cabida en este trabajo, se observó que la base imponible era el resultado de la diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos generados de la empresa. Por excederse de los propósitos y alcance de este trabajo no se ahondó más en este respecto a la luz de evidenciar la complejidad en la estimación del cálculo del pago del Impuesto de Sociedades, su extensión y notar que se dicho contenido se desviaba del propósito de este TFG.

En cuanto al tipo de gravamen, el artículo 29.1 de la Ley 27/2014 reza:

“El tipo general de gravamen para los contribuyentes de este Impuesto será el 25 por ciento.

No obstante, las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 por ciento, excepto si, de acuerdo con lo previsto en este artículo, deban tributar a un tipo inferior.”

Por tanto, el Impuesto de Sociedades se calcula de la siguiente manera, una vez obtenido el resultado contable del ejercicio (ingresos – gastos), se le restan los ingresos contabilizados exentos para la Hacienda Pública y son sumados los gastos no deducibles para la misma. De esta manera se obtiene la base imponible del Impuesto sobre Sociedades, ver figura 2.

Figura 2.- Impuesto de sociedades 1

	Resultado contable del ejercicio
-	Ingresos contabilizados exentos para Hacienda
+	Gastos contabilizados no deducibles para Hacienda
<hr/>	
	Base imponible del Impuesto sobre Sociedades.

Fuente: Extraído de Castillo (2013)

Esta base imponible se multiplica por el tipo de gravamen, tipo que, por lo general, es del 30%. De este cálculo se obtiene la cuota íntegra a la que se le aplican las diferentes deducciones y bonificaciones. Del resultado de esta operación surge la cuota líquida a la cual se le restan las deducciones y pagos a cuenta que dan como resultado la cuota diferencial, que será lo que la empresa finalmente pague a la Hacienda Pública, ver figura 3.

Figura 3.- Impuesto de Sociedades 2.

	Base imponible
x	Tipo de gravamen
	Cuota íntegra
-	Deducciones y bonificaciones
	Cuota líquida
-	Retenciones y pagos a cuenta
	CUOTA DIFERENCIAL

Fuente: Extraído de Castillo (2013)

Otra de las obligaciones fiscales legalmente exigibles para este tipo de sociedades es la liquidación del Impuesto sobre el Valor Añadido (en adelante IVA). En primer lugar, la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido (vigente hasta el 01 de Enero de 2016) (en adelante Ley 37/1992) dice en su artículo 1.a):

“El Impuesto sobre el Valor Añadido es un tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y grava, en la forma y condiciones previstas en esta Ley, las siguientes operaciones:

a) Las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios o profesionales.”

Este artículo 1, citado anteriormente, lleva directamente a hablar del hecho imponible tratado en el artículo 4.1 de la Ley 37/1992 y dice que:

“Estarán **sujetas** al impuesto **las entregas de bienes y prestaciones de servicios** realizadas en el ámbito espacial del impuesto por empresarios o profesionales a título oneroso, con carácter habitual u ocasional, **en el desarrollo de su actividad empresarial** o profesional, incluso si se efectúan en favor de los propios socios, asociados, miembros o partícipes de las entidades que las realicen.”

Por lo que respecta al tipo impositivo general del IVA a pesar de existir hay diversos tipos impositivos, este sólo hará alusión al tipo impositivo general que incide en la mayoría de los intercambios por exceder del objeto y alcance de este trabajo. En consecuencia, según el artículo 90.1 de la Ley 37/1992:

“El impuesto se exigirá al tipo del 21 por ciento, salvo lo dispuesto en el artículo siguiente.”

Finalmente, para proceder a la liquidación de este impuesto que, como el anterior, influye en la fiscalidad de Estudio Jurídico 4, S.L., la Ley 37/1992 dice en su artículo 167.1 que:

“Salvo lo dispuesto en el apartado siguiente, los sujetos pasivos deberán determinar e ingresar la deuda tributaria en el lugar, forma, plazos e impresos que establezca el Ministro de Economía y Hacienda.”

En resumen las dos principales obligaciones fiscales de Estudio Jurídico 4, S.L. como sociedad mercantil de responsabilidad limitada son: el Impuesto sobre Sociedades y el Impuesto sobre el Valor Añadido.

3.3. Análisis de las operaciones

En este punto se observó la estructura organizativa de la empresa para conocer como se relacionan sus centros operativos. Se analizó también la estructura de los puestos de trabajo con la finalidad de implantar de la manera más correcta el departamento comercial.

3.3.1. Estructura organizativa

Para la realización del estudio de la estructura organizativa de Estudio Jurídico 4, S.L. se partió de los conceptos teóricos de lo que es una empresa. Así pues la estructura organizativa de una empresa puede definirse como “una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, bien para «formalizar» los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue”(Bueno-Campos, 2009, p. 126).

Bueno-Campos (2009) introduce además un tercer ámbito (después de las unidades organizativas). Se trata de las unidades de relación que se pueden encontrar dentro de la estructura organizativa. Estas relaciones pueden ser formales o informales. Dejando de lado las informales, que son relaciones sin tipificar en la empresa y con características fuera del ámbito laboral, Bueno-Campos (2009) define

las relaciones formales como las que establecen la estructura formal. Para ello establece una clasificación que distingue tres tipos de relaciones: las lineales o de jerarquía; las funcionales o de *staff* directivo; y las de apoyo y de *staff* asesor. Es conveniente revisarlas para ser capaces de distinguirlas. Así, las **lineales o de jerarquía** hacen alusión a relaciones de autoridad entre jefe y subordinado que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización. Por su parte, las **funcionales o de *staff* directivo** son las relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica. Aunque sí son responsables y controlan los objetivos de su función no tienen autoridad directa sobre los flujos de trabajo. Por último, las **de apoyo y de *staff* asesor** son relaciones de soporte y de asesoramiento sobre la línea jerárquica, con el fin de facilitar el buen desempeño o equilibrio de los flujos de trabajo (Bueno-Campos, 2009).

Este marco teórico permitió analizar la estructura organizativa de Estudio Jurídico 4, S.L. y concluir que su estructura es lineal o de jerarquía. Se trata de un concepto organizativo en el que la gerencia es llevada por quien es conocedor de todos los ámbitos y ramas de la empresa. Dicha persona es la responsable de la coordinación de todos los órganos lo que incluye la administración, los órganos lustrime y la distribución de las tareas. Esta última coordinación la realiza con la ayuda de su asesora dando entrada así a la relación funcional de *staff* asesor.

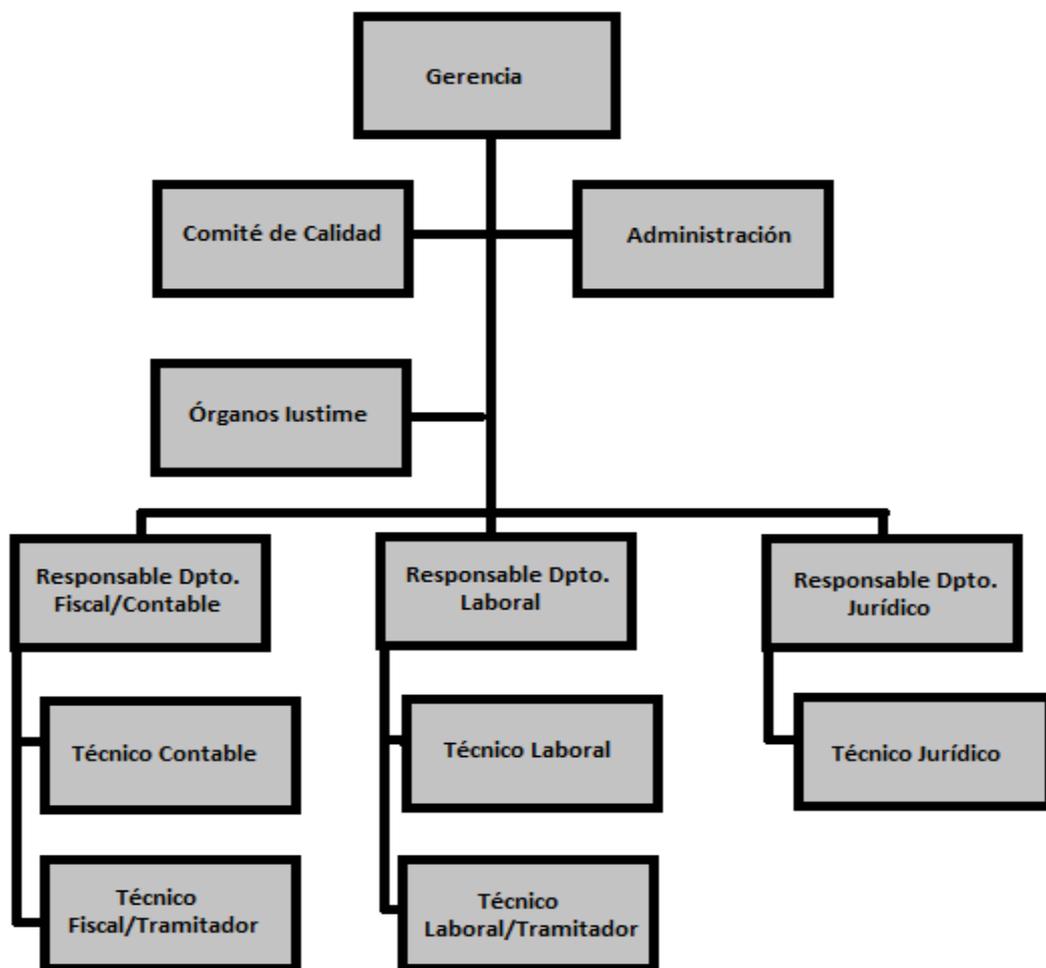
Dentro de la relación funcional de *staff* asesor está la asesor quien es la responsable del departamento de calidad y, a su vez, quién hace el seguimiento de todas las tareas que realiza el gerente. También se encuentra el departamento fiscal/contable, con su respectivo responsable y dos técnicos ayudantes. Uno de ellos es el encargado de asesorar a pequeñas sociedades tanto en el ámbito fiscal/contable como el laboral por sus conocimientos. Su condición y actividad le cualifican como el ayudante de perfil y puesto más flexible dentro de la estructura organizativa de Estudio Jurídico 4, S.L.

Por otro lado se encuentra el departamento laboral que también tiene un responsable y un equipo de dos técnicas. Cabe decir que la responsable tiene unos conocimientos y una experiencia que le permiten asesorar en temas laborales y

fiscales/contables a autónomos. Por tanto también cuenta con cierta flexibilidad en la estructura organizativa.

El departamento jurídico está dirigido por el gerente y cuenta con la ayuda de su asesora o *staff de apoyo*. Finalmente el departamento contable interno está compuesto por dos empleados más. Se inserta a continuación la Figura 4 (Organigrama Estudio Jurídico 4, S.L.) para poder visualizar y comprender mejor la estructura de la empresa.

Figura 4.- Organigrama Estudio Jurídico 4



Fuente: Extraído de la edición sexta del Manual de Calidad de Estudio Jurídico 4, S.L.

3.3.2. Descripción de los puestos de trabajo

El propósito de este punto no es otro que el de diseñar de manera correcta y coherente el futuro departamento comercial. Se persigue describir los diferentes puestos de trabajo de la empresa para poderlos contrastar con el nuevo puesto propuesto. Con el fin de no dispersar al lector, a continuación se ofrece una breve descripción de cada uno de los departamentos que puede analizarse en detalle en el [ANEXO 1. Descripción de los puestos de trabajo situado al final de este texto.](#)

En cualquier caso, previo a la breve síntesis de la descripción es necesario conocer previamente en qué una descripción de un puesto se materializa cuando se responden a múltiples preguntas que pueden resumirse en tres principios básicos concretados en tres verbos: **identificar y definir los objetivos que cumple cada uno y describir las actividades que se realizan en ellos** (BBVA, 2015). Para realizar este análisis se puede crear una ficha de descripción que recoja estos nueve aspectos: **objetivos del puesto; descripción de tareas; relaciones; disponibilidad; documentación; equipo; ambiente; dedicación; e integración**, BBVA (2015). Esta ficha se puede encontrar en el [ANEXO 1. Descripción de los puestos de trabajo](#). En este apartado se observa una síntesis de los mismos en base a una síntesis de la respuesta a las siguientes preguntas sugeridas en BBVA (2015):

- **Para determinar los objetivos del puesto:** ¿qué papel desempeña en la organización?
- **Para describir las tareas:** ¿qué actividades se realizan de forma habitual, periódica u ocasional? ¿con qué frecuencia se realizan las mismas? ¿cuánto tiempo dedica a cada una?
- **Para establecer las relaciones:** ¿con qué otros departamentos se relaciona? ¿es un contacto habitual, periódico u ocasional? ¿el puesto se relaciona con sujetos ajenos a la organización?

- **Para concretar la disponibilidad:** ¿es necesaria disponibilidad para viajar? ¿requiere traslado?
- **Para establecer la documentación:** ¿qué documentos se manejan habitualmente? ¿qué documentos se generan?
- **Para señalar el equipo:** ¿qué equipamiento se utiliza para realizar las tareas del puesto?
- **Para acotar el ambiente:** ¿en qué condiciones ambientales se realiza el trabajo?
- **Para determinar la dedicación:** ¿en qué horario se desempeña? ¿existen limitaciones para el disfrute de las vacaciones? ¿se trabajan los fines de semana?
- **Para establecer la integración:** ¿qué formación inicial se requiere para cubrir las exigencias del puesto? ¿forma parte de algún plan de carrera? ¿existe plan de acogida? ¿existe un sistema de seguimiento, orientación y control?

Estas fueron las preguntas que sirvieron de base para elaborar una ficha de cada puesto de trabajo y que derivó en su descripción concreta. Así, se identificaron las tareas, las responsabilidades y las obligaciones de cada uno de ellos con la ayuda de una descripción realizada por el responsable de la empresa. La siguiente descripción fue elaborada en base a los diferentes departamentos que se encuentran en el organigrama de la empresa, ver figura 4 del punto anterior. Debido al propósito de este trabajo se consideró que profundizar más en los puestos excedía de su objeto cuya finalidad era implantar un departamento comercial.

Departamento fiscal/contable:

El director del departamento coordina y distribuyen las correspondientes tareas, además elabora la contabilidad y presupuestos de la empresa. También asesorará a los clientes en su rama de conocimiento. Internamente se relaciona con la gerencia y de cara al exterior lo hace con las empresas asesoradas. Su horario es de 40 horas semanales. Y la formación necesaria es de titulación en Administración y dirección de empresas, contabilidad y finanzas o grado en economía.

Departamento laboral:

El jefe de este departamento tiene como tareas coordinar y distribuir las tareas de asesoramiento laboral y de RRHH de los distintos clientes. Se relaciona internamente con el departamento fiscal y su horario es de 40 horas semanales. En cuanto a la formación necesaria se incluye a graduados en Derecho sin necesidad de máster de abogacía, graduados sociales, en Administración y dirección de empresas, en Gestión y administración pública.

Departamento jurídico:

Las tareas del director de este departamento son las de coordinar, realizar y llevar a cabo los litigios, con la ayuda de una nueva integrante, correspondientes y en representación de los clientes. Por la especificidad de las tareas no existe relación con los demás departamentos. El horario es idéntico al de los demás y la formación necesaria para este es ser graduado social o en derecho y con máster de abogacía.

4. Diseño del Departamento Comercial

Este punto supone la base del trabajo. Para abordarlo se consideró necesario partir, en primer lugar, de la estrategia de la empresa. Como quiera que ésta no estaba explicitada se optó por desarrollar del Plan Estratégico para guiar el futuro de este departamento. Se optó por realizar un análisis DAFO/CAME para luego asignar una misión y una visión acordes con las generales de la empresa previamente establecidas. La idea consistió en diseñar y determinar unos objetivos y estrategias acordes con los generales como base de la descripción del puesto y de la realización de un plan de marketing. Se consideraba que toda esta labor permitiría valorar la importancia económica y analizar financieramente el puesto.

4.1. Análisis DAFO/CAME

El análisis DAFO es un acrónimo que responde a las siglas que significan: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades. Consiste en una herramienta que sistematiza y sintetiza el análisis del contexto de la empresa (Ramón-Tarazona, 2014). Esta herramienta encauza hacia un análisis del contexto abordado desde dos vertientes o puntos de vista diferentes pero complementarios: la externa y la interna.

La vertiente o punto de vista externo, será aquel en el que la empresa señale las amenazas y oportunidades que se puedan encontrar en su sector, en este caso, el de las asesorías. Por lo tanto, deben buscarse tomando la competencia y su ámbito de actuación como referencia. De esta manera se puede contextualizar la organización con su entorno. La finalidad es afrontar estas amenazas y explotar las oportunidades. El cuadro realizado en verde de la tabla II muestra el resultado de afrontar y explotar.

La vertiente o punto de vista interno se centra en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa que se valoran en función de las circunstancias en las que se mueva la competencia. Se trata de determinarlas del modo más realista y objetivo posible. En este punto se analizan los recursos y las capacidades en los que se incluyen factores relativos al marketing, a la organización, la producción, etc. Este marco conceptual se extrapoló a la realidad de la empresa analizada en referencia concreta al diseño del Departamento Comercial. Como conclusión se elaboró la siguiente matriz DAFO con las variables ya nombradas.

Tabla II.- Matriz DAFO.

		EXTERNO	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
GENERACIÓN DE MATRIZ DAFO		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimientos técnicos y de servicios, en términos de asesoría de empresas, por parte del nuevo responsable. - La importancia del <i>community manager</i>. Quien se encargará situar a la empresa en las redes sociales. - No está bien vista la publicidad <i>in situ</i>. - Algunos de los clientes tienen pensamientos muy arraigados no asociados a las nuevas tecnologías (pocas vistas a las nuevas tecnologías) 	<ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento del mundo web. - La importancia de la formación actual en las nuevas tecnologías y su buen manejo por parte de los jóvenes. - La pertenencia a una asociación de mayor tamaño y a nivel de todo el país. - Centrarse en buscar potenciales clientes "jóvenes" que vean la importancia de las nuevas tecnologías.
INTERNO	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de presencia en internet por parte de la empresa. - Falta de experiencia en el funcionamiento de un departamento comercial dentro de una asesoría. - Dificultad para diferenciar el servicio. - Arraigo del cliente con su asesoría. - Dificultad de romper ese arraigo para atraer a ese posible cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Afrontar una posible falta de conocimientos de asesoría con una buena selección del personal comercial. -Afrontar la importancia del papel de <i>Community manager</i> con un especialista en esta rama. -Afrontar la obsolescencia de la publicidad <i>in-situ</i> cambiándola por un servicio de publicidad web. -Hacer atractivas las nuevas tecnologías para llegar a los clientes menos adaptados.
	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos e interés web por parte de la gerencia. - Formación del personal en ámbitos de marketing. - Competitividad de los precios. - Mayor variedad de los servicios prestados. Entrada de nueva abogada que aporta un abanico más amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener la formación del personal en marketing. -Mantener la competitividad de los precios y si es posible mejorarlos. -Mantener la variedad de los servicios prestados y explotar aun más esta diferenciación. -Mantener la presencia en lusTime.

Fuente: Elaboración propia.

Según Ramon-Tarazona (2014), la matriz CAME se nutre de la matriz DAFO para presentar un conjunto de posibles estrategias. Una matriz DAFO no tiene sentido si, a su vez, no genera su correspondiente CAME, acrónimo conformado por las siglas que responden a las palabras: **Corregir**, **Afrontar**, **Mantener** y **Explotar**. Esta herramienta completa el análisis DAFO y ayuda a formular el planteamiento estratégico. Así cada sigla puede asociarse a una propuesta estratégica: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas o explotar las oportunidades. Tal y como muestra la tabla II, la matriz CAME deriva y está directamente relacionada con la matriz DAFO.

Tabla III.- Matriz CAME obtenida

CORREGIR	<ul style="list-style-type: none"> - La presencia de la empresa en internet o mejorar su página web. - La falta de experiencia, se va a transformar en cursos para mejorar el nivel. - Buscar la diferenciación del servicio prestado, potenciando el servicio a distancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la formación del personal en marketing. - Mantener la competitividad de los precios y si es posible mejorarlos. - Mantener la variedad de los servicios prestados y explotar aun más esta diferenciación. - Mantener la presencia en lusTime. 	MANTENER
AFRONTAR	<ul style="list-style-type: none"> - Afrontar una posible falta de conocimientos de asesoría con una buena selección del personal comercial. - Afrontar la importancia del papel de <i>Community manager</i> con un especialista en esta rama. - Afrontar la obsolescencia de la publicidad <i>in situ</i> cambiándola por un servicio de publicidad web. - Hacer atractivas las nuevas tecnologías para llegar a los clientes menos adaptados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la actual situación económica para captar clientes que en otro contexto no lo harían por lealtad. - Explotar el potencial tecnológico que tiene la organización para su aplicación a este departamento. - Explotar la presencia en lusTime para una expansión territorial. - Explotar la situación de punto PAE, para atraer a estos emprendedores y hacerlos potenciales clientes. 	EXPLOTAR

Fuente: Elaboración propia

Las tablas anteriormente presentadas fueron la base para establecer criterios para el desarrollo del Departamento comercial. En la tabla se observan los 4 puntos derivados del análisis DAFO obteniéndose una matriz CAME de la cual derivan las correspondientes estrategias. En consenso con uno de los responsables de la organización, el que redacta este trabajo, optó por la estrategia **Afrontar**. En primer lugar, la estrategia **Corregir** se encontraba entre una de las predilectas por el responsable de la empresa pero dicho responsable optó por rechazarla al no ser lo suficientemente claros los puntos, estos puntos son similares a los de la estrategia elegida pero no tienen, a diferencia de esta, una explicación tan clara de lo que se busca. Por otra parte la estrategia **Mantener** fue rechazada rápidamente ya que en palabras del responsable “lo que busca la empresa es mejorar y buscar una diferenciación. En cuanto a la estrategia **Explotar** el contacto de la empresa mantenía su mismo discurso y buscaba una situación que mejore la posición de la empresa y amplíe el mercado a explotar.

Por tanto la decisión fue unánime y se optó por la estrategia **Afrontar** la cual, en resumen, busca un comercial con conocimientos teóricos en asesoría, que sea un especialista en *Community Manager*³, que afronte el cambio de la visita de puerta a puerta hacia un *face to face* online haciendo a su vez atractivas las nuevas tecnologías a los clientes generando un servicio online.

4.2 Desarrollo del Plan Estratégico del departamento comercial

La planificación estratégica es un concepto desarrollado a mediados del siglo XX, utilizado como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas.

³ *Community Manager*: Según Gallego J. A. (2013) es quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o la empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de social media.

Hasta ese momento predominaba la dirección y planificación operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas y en el corto plazo. Sin embargo, los niveles más altos de una organización constataron que el tipo de dirección requerido debía centrarse en temas esenciales de la organización, de largo plazo y tener la capacidad de corregirlos en función de las demandas del contexto. Así surgió la dirección estratégica en la que la planificación estratégica es considerada un factor fundamental (Steiner 1983).

Según la Guía de la calidad (2015), un Plan Estratégico es un programa o directriz de actuación que persigue aclarar lo que la empresa u organización quiere conseguir y cómo se propone hacerlo. Este programa se plasma en un documento en el que se concretan las decisiones que orientaran el camino de la empresa hacia una gestión eficaz.

Sobre la planificación estratégica, la *Internacional Enciclopedia of information and Library Science* (2003) dice que es el proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base del análisis de su entorno, con la participación de todo el personal de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en aprovechar los recursos y capacidades que tiene la organización en base a sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas. Este compendio de elementos son los que generaran el plan estratégico.

En el caso de este trabajo, que consiste en el diseño de un departamento comercial, el autor llevó a cabo un desarrollo de plan estratégico concreto para el departamento en el que definió la misión y la visión del departamento basándose en las manifestaciones de la empresa sobre unos objetivos y unas estrategias a seguir.

4.2.1 Misión del Departamento

Tal y como se comentó anteriormente, la misión describe el propósito principal de la empresa, es decir, su razón de ser. Este modo sintetizado de definir el fin de la

empresa permite determinar a quién dirige la empresa su actividad. Se trata de un ejercicio que debe trasladarse al departamento en cuestión. Por eso, es entendible que la misión del departamento precise de la determinación previa de la misión de la empresa para, posteriormente, desarrollar la del Departamento. Tal y como se apunto en el punto [3.1. Misión, visión y valores](#) la misión de la empresa es la siguiente:

Misión

Estudio Jurídico 4, S.L. conforma un grupo de profesionales capaces de ofrecer soluciones personalizadas a todo tipo de organizaciones (PYMES y grandes empresas) para contribuir a la optimización de costes laborales y fiscales a sus clientes siendo además un punto de atención al emprendedor.

Esta propuesta de misión es el punto de arranque para articular la misión departamental. Su determinación se debe realizar conforme se detalló en el punto [3.1. Misión, visión y valores](#) en la que se siguió la metodología de Espinosa (2012). Por lo tanto, para definir la **misión** del departamento partió de la de la empresa y reformuló las siguientes preguntas referidas concretamente al departamento: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? Una vez respondidas las preguntas con la ayuda de la asesora de Estudio Jurídico 4 y contextualizadas en el departamento en cuestión, se pudo definir una posible **misión** del futuro Departamento Comercial es:

Misión del departamento comercial

Dar a conocer la calidad de los servicios de **Estudio Jurídico 4, S.L.** a través de un equipo de personas que utilice las nuevas tecnologías y las redes sociales para llegar a un público amplio que abarque a los jóvenes emprendedores y a los nuevos

autónomos considerados como el colectivo capaz de percibir el valor de nuestros servicios.

4.2.2 Visión del Departamento

Por su parte, la visión define las metas que la organización pretende alcanzar en al medio o largo plazo. Estas metas deben ser alcanzables y realizables para orientar sobre la proyección estratégica de la empresa. Nuevamente, la visión agregada, la de la empresa es la inspiradora de la visión del departamento. Refrescando la dicho en el punto [3.1. Misión, visión y valores](#), se aprecia que:

Visión

Estudio Jurídico 4, S.L aspira a ser el primer punto privado de atención al emprendedor de Valencia y una referencia a nivel autonómico gracias a la constitución de varias sedes alrededor de la Comunidad Valenciana.

Como ya se ha dicho, esta visión general de la empresa constituye la fundamentación de lo que debe derivar en la visión departamental que atañe a este menester. Así, sobre la base de la visión general de la empresa se procedió a la determinación de la visión del departamento siguiendo la metodología propuesta por Espinosa (2012) en relación a las preguntas para definir la visión, a decir: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? Tras conseguir respuestas a estas preguntas por parte de la dirección de la empresa, nuevamente con la ayuda de la asesora de la empresa, se estableció una propuesta de **visión** para el Departamento Comercial de Estudio Jurídico 4, S.L.:

Visión del departamento comercial

El Departamento Comercial mostrando y promoviendo públicamente la condición de punto Privado de Atención al

Emprendedor (PAE) de Estudio Jurídico 4, S.L. como centro con conocimientos en la formación de *StartUp* apoyado en el uso de redes sociales para ampliar su zona de actuación.

4.2.3 Determinación de Objetivos y Estrategias

Tras el establecimiento de la misión y la visión del Departamento Comercial para la asesoría, el siguiente paso fue determinar cuáles serían sus objetivos a alcanzar así como la estrategia a seguir para poder conseguirlos. Todo esto se realizó con la ayuda y aprobación del responsable de Estudio Jurídico 4, S.L.. El primer paso consistió en situar el nivel estratégico del que debía partirse. Para ello, seguimos a Arlandis Velis (2012) quién propone una diferenciación estratégica a partir de los distintos niveles de una organización para distinguir entre: la **Estrategia corporativa** -aquella relacionada con el objetivo global de la organización y cuya finalidad consiste en satisfacer las expectativas de todas las partes y dar un valor añadido a la empresa-; la **estrategia competitiva** -aquella orientada a competir con éxito en el mercado (en este caso el de las asesorías en el caso de Estudio Jurídico 4, S.L.) y que busca como conseguir una ventaja sobre los competidores, identificar oportunidades o crear nuevos mercados, diferenciar el servicio a ofrecer al cliente para hacerlo satisfaciéndole-; y la **Estrategia operativa** -aquella centrada en los componentes básicos de la organización (sus recursos, procesos, trabajadores y habilidades requeridos) y en cómo conjugarlos para que juntos lograr una estrategia corporativa y competitiva efectiva.

En este caso en concreto, solamente se desarrollaron los **objetivos operativos** puesto que la creación del departamento se realizaba en el marco y dentro de una empresa ya conformada y con una estrategia corporativa y competitiva previamente fijada y determinada. El propósito consistía en determinar unos objetivos junto a unas acciones para ser implantados por la organización en el marco de su estrategia global y del área. La siguiente tabla IV muestra unos posibles objetivos con sus correspondientes acciones. Es de señalar que la asesora de la empresa, por su parte,

los valoro y aprobó aunque no escapa a este autor que no por esto haya garantía alguna que se vayan a llevar a cabo.

Tabla IV.- Objetivos y estrategias del Departamento Comercial.

OBJETIVOS	ACCIONES
Escoger a el/la mejor comercial y con los conocimientos adecuados para garantizar el óptimo desarrollo de sus tareas.	Anunciar el puesto en todos los portales de búsqueda de empleo.
	Realizar una selección óptima de los solicitantes mediante el diseño y aplicación de las pruebas adecuadas
Llegar al público objetivo determinado en la misión del departamento: jóvenes emprendedores, nuevos autónomos y creadores de <i>StartUp</i>	Será un/a comercial joven
	Tendrá conocimientos en <i>community management</i>
	Contactar con una empresa de diseño web y aplicaciones móviles para su implementación.
Conseguir un total conocimiento por parte del comercial sobre los aspectos jurídicos que trata la empresa para garantizar así su correcta transmisión a los potenciales clientes	Diseñar y realizar un curso de formación cuyos objetivos mínimos sean garantizar la adquisición de un vocabulario suficiente en aspectos jurídicos por parte del comercial contratado.
Dar a conocer Estudio Jurídico 4, S.L. desde las redes sociales	Seleccionar al nuevo trabajador con una formación en gestión de redes sociales para que sea él/ella la personas encargada de tenerlas actualizadas y al día.
Analizar retroactivamente	Establecer un sistema de reporte para que el comercial informe al gerente de la empresa sobre las nuevas necesidades de los clientes o de los potenciales clientes así como sobre los cambios y evoluciones del mercado para aspirar a ofrecer lo que busca el cliente

Fuente: Elaboración propia

4.3. Descripción del puesto

Todos los esfuerzos anteriores sirvieron de base para describir el puesto del futuro director Comercial. Es de reseñar que esta conclusión se alcanzó tras establecer un marco de actuación con el gerente y la asesora de la empresa fruto de diversas reuniones. Fruto de dichas conclusiones surgió la intención de solo contratar a un empleado que asumiera las funciones de director comercial. Para describir y analizar dicho puesto de trabajo se procedió de la misma manera que en el punto [3.3.2. Análisis de los puestos de trabajo](#) en el que se siguieron las directrices de BBVA (2015). Según la referida fuente, la descripción de un puesto responde a tres principios básicos: **identificar y definir los objetivos que cumple cada uno y describir las actividades que se realizan, en este caso, en los departamentos.** En este caso se creó una ficha de análisis y descripción del puesto de trabajo basado en una estructura de siete puntos. Siguiendo la metodología propuesta por BBVA (2015) se formularon diversas preguntas para contestar así a cada punto. A continuación se muestra la batería de preguntas asociadas a cada punto:

- **Objetivos del puesto:** ¿Cuál es su papel en la empresa?
- **Descripción de tareas:** ¿Qué tareas realiza habitual, periódica u ocasionalmente? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuánto tiempo dedica a cada una?
- **Relaciones:** ¿con qué otros departamentos se relaciona? ¿El puesto se relaciona con sujetos ajenos a la organización?
- **Disponibilidad:** ¿Se necesita disponibilidad para viajar?
- **Equipo:** ¿qué equipo/s utiliza para realizar las tareas del puesto?
- **Dedicación:** ¿en qué horario se desempeña?
- **Integración:** ¿qué formación inicial se requiere para desempeñar el puesto? ¿Existe un sistema de seguimiento, orientación y control?

La ficha resultante sobre la descripción del puesto de director comercial fue fruto de las respuestas obtenidas a las preguntas antes mencionadas por parte de la asesora de la empresa. Esta ficha resume los objetivos, las tareas, las relaciones y la dedicación del futuro director comercial. Su finalidad es que pueda servir como base para que la empresa pueda acogerla como activo y la utilice para implantar lo que puede ser el futuro departamento comercial.

DIRECTOR COMERCIAL

TAREAS

- Mejorar la presencia de la empresa en internet y redes sociales. Creando y manteniendo actualizado y al día, como mínimo, un perfil de la misma en *Twitter, Instagram y Facebook*.
- Concertar reuniones con clientes o posibles clientes con la finalidad de informar sobre la actividad de Estudio Jurídico 4, S.L. y sus tarifas.
- Diseñar, complimentar y mantener una relación de las empresas que puedan ser potenciales clientes fruto de las visitas y ser el intermediario entre Estudio Jurídico 4 S.L. y éstas.

FORMACIÓN NECESARIA

- Graduado en publicidad y marketing o graduado en la doble titulación de derecho y marketing
- Amplios conocimientos en técnicas de ventas y planificación de estrategias comerciales.
- Inglés fluido en conversación y escritura. -la empresa reforzará sus conocimientos con un curso de formación en redes sociales y sobre conocimientos jurídicos.

RELACIONES INTERNAS

- Por la especificidad de las tareas este departamento solo se relaciona con la gerencia

RELACIONES EXTERNAS

- Empresas asesoradas y potenciales clientes

CUALIDADES

- Pro-actividad.
- Don de gentes.
- Analítico e imaginativo.

EXPERIENCIA PREVIA

- Experiencia entre 3 y 5 años como Jefe de Ventas, Director de Marketing o Jefe de administración comercial

Director del Departamento Comercial:

En cuanto a las tareas:

- Mejorar la presencia de la empresa en internet y redes sociales. Creando y manteniendo actualizado y al día, como mínimo, un perfil de la misma en *Twitter, Instagram y Facebook*.
- Concertar reuniones con clientes o posibles clientes con la finalidad de informar sobre la actividad de Estudio Jurídico 4, S.L. y sus tarifas.
- Diseñar, cumplimentar y mantener una relación de las empresas que puedan ser potenciales clientes fruto de las visitas y ser el intermediario entre Estudio Jurídico 4 S.L. y éstas.

La naturaleza de este puesto exigirá unos grados de independencia respecto a su funcionamiento totalmente diferentes a los demás departamentos. Reportará directamente a la gerencia proporcionándole información sobre clientes y potenciales clientes. Así mismo, analizará la información para reportar sobre las necesidades externas para ser eficaces y pro-activos. Por tanto, tendrá una doble condición: una vertiente interna en la medida en que se relacionará con la organización; y otra externa donde su relación será con sujetos ajenos a esta, con los clientes. En cuanto a su disponibilidad, el futuro responsable del departamento deberá disponer de vehículo propio mediante el cual realizará los distintos desplazamientos para visitar a los clientes o posibles clientes. Así pues, una parte de su horario de trabajo se llevará a cabo fuera de las instalaciones de la empresa. También utilizará los equipos informáticos que Estudio Jurídico 4, S.L. ponga a su disposición. Su horario será el mismo del resto de trabajadores de la entidad, de 8:30 a 14:00 y de 15:00 a 17:30.

Según las conversaciones mantenidas con la asesora de la empresa, la formación del futuro director/a del departamento debería ser la de un graduado en publicidad y marketing o la doble titulación en derecho y marketing, esta última sería la más idónea para el puesto ya que tendría conocimientos amplios en derecho, y con un inglés fluido en conversación y escritura. Analizada sus capacidades, una vez contratado, la

empresa reforzará sus conocimientos, si es necesario, con un curso de formación en redes sociales y sobre conocimientos jurídicos con la finalidad de que conozca el vocabulario y los aspectos que maneja la empresa.

4.4. Plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta utilizada para describir y analizar las actuales condiciones de la industria o el sector en el que está involucrado el negocio en cuestión. El marketing es la actividad o conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar diferentes productos que tienen valor para los consumidores, accionistas, clientes y, en general, para toda la sociedad (AMA, 2013). Según Howard (1986), profesor de la Universidad de Columbia, el marketing no es más que un proceso centrado en cinco acciones: primero identifica las necesidades del consumidor; en segundo lugar, las conceptualiza en función de la capacidad de la empresa para producir; en tercer lugar, comunica dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa; en cuarto lugar, conceptualiza la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor; y, en quinto y último lugar, comunica dicha conceptualización al consumidor.

Asumiendo que toda empresa se encuentra en un entorno dinámico y de alta competitividad, éstas han de saber adaptarse a cualquier tipo de cambios que se presenten en el mercado como el aumento de la competencia, las nuevas tecnologías, las exigencias de los clientes y, en general, a todo tipo de retos. Por eso, una de las misiones del marketing consiste en identificar las necesidades del consumidor y enfocarlas en acciones de la empresa (Howard, 1986). Aplicado al caso, se precisa conocer la situación de la empresa frente al exterior para establecer los objetivos del marketing. Sin embargo, la satisfacción de las necesidades de los clientes requiere un conocimiento completo. Para hacerlo no sólo hay que identificarlos y clasificarlos sino

que conocer su nivel de conformidad con el servicio prestado y sus opiniones respecto a éste.

En general, los especialistas en marketing utilizan distintas herramientas para tratar de alcanzar los objetivos que se fija la organización y los combinan con una serie de elementos a los que se les atribuye el nombre de *marketing mix*. Este *marketing mix* utiliza 4 variables que, en su término anglosajón, se llaman “**las 4 P’s**”⁴:

- **Product –producto-**: Diseño del servicio o como se lleva a cabo
- **Price –precio-**: El precio del servicio o producto
- **Promotion –promoción-**: Dar a conocer ese producto o servicio
- **Place –distribución-**: La distribución y venta.

Se trata de una aproximación de marketing aplicada a producto –bienes tangibles- y no a los servicios –bienes intangibles-. En ese sentido sea optado por la orientación de Bloom, Hayes y Kotler (2004) centrada en la búsqueda de una rentabilidad a largo plazo mediante la creación de un servicio que satisfaga los deseos de los clientes, que facilite el intercambio y les proporcione un valor. Según ellos, estos servicios se crean con la interacción del ya nombrado *marketing mix* y se caracteriza por proporcionar un conjunto de herramientas tácticas y controlables que la empresa combina para producir el resultado deseado en el mercado objetivo. Bloom et al (2004) dice que las 7 P’s son el **p**roducto, el **p**recio, la **p**osición, la **p**romoción, la **p**ueba física, los **p**rocesos y las **p**ersonas.

Según estos autores, el **producto** es la combinación de bienes o servicios que la empresa ofrece a su público objetivo con la finalidad de satisfacer las necesidades de estos. En el caso de Estudio Jurídico 4, S.L. se pensó que ofrecer un servicio *online* sería una mejora basada en una diferenciación del producto que incidiría en su posición

⁴ “Las 4 P’s”: Concepto introducido por Borden, N. en 1950 que partía que la estrategia de mercado se basaba en un programa integrado para lo cual realizó una lista con 12 tareas y preocupaciones que debía tener un responsable en marketing.

gracias a la ayuda del marketing de servicios. Así, siguiendo con Bloom et al (2004), el **precio** es la cantidad de dinero que el cliente paga por obtener el servicio, incluyendo el tiempo invertido por parte de la empresa. En este sentido, una mejora del servicio *online* evitaría visitas por parte del comercial incidiendo positivamente en la mejora del coste que podría ser repercutido al precio del servicio que, al disminuir, mejoraría la posición de la empresa respecto de la competencia. En cuanto a la **posición**, Bloom et al (2004) consideran que versa sobre todo el conjunto de lo que hace la organización para facilitar el acceso del cliente al servicio. En el caso de la empresa analizada se podría decir que englobaría tanto las oficinas disponibles y su localización como la localización *online*, la visibilidad web y en redes sociales de las cuales se encargaría el departamento comercial. Por lo que respecta a la **promoción**, son todas aquellas actividades destinadas a destacar los servicios prestados y que buscan persuadir al cliente. En este caso concreto comprendería la visualización en las redes sociales, promocionando todos y cada uno de los servicios que puede ofrecer la organización.

Bloom et al (2004) asocian las anteriores variables al *marketing mix* pero consideran que el marketing de servicios requiere contemplar tres variables más, 3 Ps más. Así, se refieren a la **prueba física** para facilitar la comprensión del servicio –un producto intangible- a través de una evidencia tangible que represente indicios de calidad para los clientes. Para el caso de Estudio Jurídico 4, S.L., se llegó a la conclusión de que una mejora del trato con el cliente consistente en facilitar su accesibilidad al servicio podría ser una manera de mejorar tanto la prueba física como la posición. La sexta P es la de **procesos** que según Bloom et al (2004) son los procedimientos operativos de una organización. Para el caso de este trabajo, los procesos serían los procedimientos a seguir para resolver cualquier situación jurídica y económica en la que se encuentre el cliente capaz de proporcionar unas directrices organizativas orientadoras de la situación a resolver. Finalmente se refieren a la P de **personas**. Se trata de una variable particularmente importante en el marketing de servicios ya que se basa en intangibles y los clientes pueden encontrar en las personas evidencias de calidad para determinar su valor (Bloom et al 2004). En la situación de Estudio Jurídico

4, S.L. una parte importante es la persona encargada de la comercialización de sus servicios puesto que, como apuntó el autor de este trabajo a los responsables de la organización, se necesita a un comercial con conocimientos en temas jurídicos capaz de explicar al detalle aquellos servicios jurídicos prestados por la empresa.

4.4.1. Pertenencia a IusTime

IusTime (organización de la que fue presidente el gerente de la empresa) es una red de asesorías independientes constituidas en una agrupación de interés económico que presta y ofrece servicios especializados en asesoramiento y gestión jurídico-laboral, mercantil y fiscal a Pymes y empresas de todos los sectores. Realizan su labor incorporando a la gestión profesional la cultura de la ética en los negocios respetando la autonomía de cada asesoría, su imagen de despacho de autor y su atención personalizada. IusTime se compone de 52 firmas nacionales de asesoría, 8 firmas internacionales colaboradoras, un servicio de 80 despachos compuesto de 800 profesionales que gestionan aproximadamente 16.000 empresas

La participación de Estudio Jurídico 4, S.L. en IusTime debía considerarse en el plan de marketing puesto que esta última organización facilita la visibilidad de la empresa en todo el ámbito nacional e incluso internacional (tal y como muestra su página web). Se da una plataforma que amplía de manera exponencial el público al que puede tener acceso Estudio Jurídico 4, S.L. Concretamente, IusTime permite que cualquier empresa, PYME o autónomo pueda contratar los servicios de esta organización (o de cualquier otra asociada) a través del directorio de consulta de su página web.

Una de las tareas que se llevan a cabo dentro de esta organización son las reuniones de zona donde se unen los responsables de las empresas de alguna zona en concreto y ponen en común diferentes situaciones sobre: cuáles son las demandas de sus actuales clientes; que nuevas ideas tienen sobre el funcionamiento de sus

empresas; que novedades pretenden implantar; etc. Posteriormente, si son de utilidad, estas medidas o ideas son implantadas o llevadas a cabo por la empresa.

Para entender el alcance en términos de marketing que supone lusTime para Estudio Jurídico 4, S.L. se puede hacer alusión a uno de sus trabajos como empresa asesora de Kukuxumus, gran empresa a nivel nacional, la cual contrató los servicios de Estudio Jurídico 4, S.L. por su pertenencia a esta red de asesorías. Otro ejemplo son los distintos contratos que la asesoría tiene en Murcia y su contacto con ForGal (empresa de formación laboral gallega), hasta el punto de haber creado ForGal Levante, filial de la empresa gallega de la cual es socio el gerente y cuya sede de levante está en Estudio Jurídico 4, S.L.

Por lo tanto, en la elaboración del Plan de Marketing se tomó en consideración la importancia de lustime al observar su influencia ecn condicionar el funcionamiento y las actuaciones de un futuro departamento comercial.

4.4.2. Segmentación del mercado. Público objetivo

Al revisar la literatura se tomó consciencia de la importancia de evitar considerar el mercado como una única unidad e intentar satisfacer a todos sus componentes con la misma oferta. Este grave y frecuente error que cometen muchas PYMES suele acontecer cuando se señala el público objetivo al que dirigir las actuaciones del departamento comercial sin segmentar previamente el mercado. La segmentación del mercado consiste en dividirlo en grupos cuyas características y necesidades son semejantes para, de esta manera, ofrecer una oferta diferenciada y que se adapte a cada uno de estos grupos objetivo. Esto permite optimizar los recursos de los que goza la empresa y utilizar de manera eficaz los esfuerzos en marketing (Espinosa, 2013). A los efectos de evitar caer en ese error se optó en este trabajo por realizar una segmentación del mercado.

Siguiendo a Espinosa (2013), existen diferentes variables que influyen en la segmentación del mercado las cuales dependen de cada empresa quien las combina de

manera diferente. Las variables de segmentación de mercado se agrupan en: geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. Se resumen en:

- **Geográficas:** Países, regiones, ciudades o códigos postales. El servicio que presta Estudio Jurídico 4, S.L. no entiende de nacionalidades ni mucho menos discrimina contratos por ser de otras regiones o provincias. De hecho, como se comentó en el punto anterior, lustime hace de enlace con organizaciones extranjeras.
- **Demográficas:** Género, edad, ingresos, profesión, etc. Este criterio sí que fue utilizado en la segmentación del mercado ya que Estudio Jurídico 4, S.L. trabaja con distintos profesionales que producen distintos servicios y esto conlleva a un trato diferenciado.
- **Psicográficas:** Divide a los consumidores en distintos grupos basándose en las variables clase social, estilo de vida y las características de la personalidad. Aunque en Estudio Jurídico 4, S.L. no se busca una discriminación psicográfica, desde el punto de vista del que escribe, el poder adquisitivo, las tendencias sociales y los estilos de vida elevados puede ser determinante como clientes.
- **Conductual:** Divide a los grupos de consumidores en base a sus conocimientos, usos o respuestas a un producto y a las actitudes hacia él. Sus variables son: ocasiones, beneficios, situación del usuario, frecuencia de uso, nivel de lealtad y actitud hacia el producto.

Para entender mejor qué es la segmentación el caso de INDITEX es un claro ejemplo de segmentación de mercado. Esta empresa de moda dirigió su plan de marketing dividiendo su mercado en características diferentes y con una oferta de producto diferente para cada segmento de mercado. En el caso que nos incumbe se trata de entender que dentro de la segmentación de mercado se pueden encontrar diferentes enfoques que dependen del grado de segmentación que adopte cada empresa. La realidad muestra que el grado de la segmentación depende de los recursos disponibles y de los objetivos que tenga establecidos.

Figura 5.- Marketing según el enfoque en la segmentación del mercado.



Fuente: www.robertoespinoza.es

El punto de partida para la segmentación es el marketing masivo. Se trata de aquel caracterizado por producir y distribuir de forma intensiva un mismo servicio a todos los clientes. Este tipo de marketing resulta muy poco rentable debido a la diversidad de medios de comunicación y de puntos de distribución requeridos (Espinosa, 2013).

El otro enfoque, el marketing de segmentos, se encuentra en medio del marketing masivo y el personalizado. El objetivo de éste es adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de los diferentes grupos.

El marketing de nichos va un poco más allá en la segmentación del mercado y trata de reducir aún más la segmentación. Éste busca mercados más pequeños con necesidades que no están satisfechas correctamente. Para llegar a este punto habría que dividir el mercado en sub-segmentos pero se requiere encontrar un equilibrio entre la especialización y la rentabilidad. El tamaño del nicho ha de ser lo suficientemente grande como para ser rentable.

En el último punto de la segmentación se encuentra el marketing personalizado o más conocido como el “marketing de uno a uno”. Este enfoque trata al cliente de

manera individual dándole la oportunidad de participar en el diseño del producto o servicio. Sólo es posible para grandes empresas como Nike con Nike ID.

Tras someter todas estas posibilidades a debate se concluyó que el tipo de enfoque utilizado para la creación del público objetivo del departamento comercial sería el de **marketing de segmentos**. Esto se debe a que Estudio Jurídico 4 realiza un trato personalizado a sus clientes ya que, como se comentó en el punto [2.2 Descripción de la empresa](#), reparte sus trabajadores entre los distintos autónomos o empresas asesoradas para que estos individualmente les asesoren dependiendo de la especialidad de cada uno de ellos y así prestar un servicio mucho más personalizado y especializado. Por tanto, se decidió agrupar el mercado de la empresa para concretar el mercado objetivo del responsable del departamento comercial en: empresas ya creadas (ya sean Pymes o bien grandes empresas), autónomos, *startups* y emprendedores.

Una vez segmentado el mercado y conocido el mercado objetivo se procedió a determinar cuál era el público objetivo. Según Rivera y Garcillán (2012) el público objetivo es el segmento de mercado a alcanzar con la acción publicitaria. En el contexto del departamento comercial, el público objetivo se conforma por los potenciales clientes que en su mayoría son Pymes, autónomos, emprendedores y *startups*.

4.4.3. Objetivos

Tras contrastar enfoques con la asesora de la empresa se llegó a la conclusión de que los objetivos del plan de marketing del departamento comercial deberían coincidir con los objetivos para el puesto en sí materializados mediante su funcionamiento. Esa idea permitió elaborar la siguiente tabla con la finalidad de comparar los objetivos del puesto con los objetivos del plan de marketing.

Tabla V.- Comparación de objetivos del puesto con objetivos del plan de marketing.

OBJETIVOS PARA EL PUESTO	OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING
Escoger a el/la mejor comercial, con una buena selección de personal, y con los conocimientos adecuados para garantizar el óptimo desarrollo de sus tareas.	Diferenciar a los distintos segmentos del mercado para así ofrecerles unas posibilidades u otras y adaptar la oferta a éstos con la finalidad de personalizar la actuación, para esto se realizó la correspondiente segmentación de mercado.
Llegar al público objetivo en base a la misión del departamento (jóvenes emprendedores, nuevos autónomos y creadores de <i>StartUp</i>). Para esto la empresa llevará a cabo un seguimiento de esta tarea, para así medir su puesta en funcionamiento.	Elaborar y tener al día todas las redes sociales de la empresa. (Linkedin, Facebook, Twitter, Instagram)
Total conocimiento por parte del comercial sobre los aspectos jurídicos que trata la empresa, con la finalidad de la correcta transmisión a los potenciales clientes. Para este objetivo la empresa al contratar al empleado si no cumple con el requisito de ser un titulado en derecho y marketing, le realizará un curso de conocimientos jurídicos.	Visitar al publico objetivo, contactar vía email o llevar a cabo video conferencias. elaborando previamente una lista de cual es este
Dar a conocer Estudio Jurídico 4 desde las redes sociales	Comunicar al gerente de cuáles son las necesidades que se encuentran dentro del mercado o en la propia empresa. Para que este con sus conocimientos los ponga en marcha
Retroactividad	Buscar eventos o posibles patrocinios para situar a Estudio Jurídico 4. Marketing social.

Fuente: Elaboración propia.

En una de las reuniones se hizo hincapié en la tarea de elaborar una lista de potenciales clientes y hacerles una visita. Además, se determinó la necesidad de generar un argumentario y un procedimiento para que el comercial pudiera transmitir los servicios, resaltar la diferencia respecto a otras empresas del sector y evidenciar la diferencia de Estudio Jurídico 4, S.L.. A continuación se expone de modo sucinto las reflexiones que tuvieron lugar y el procedimiento en el que derivó.

En primer lugar, se determinó que la empresa es diferente porque cada despacho tiene su forma de trabajar, una cultura y unas maneras de hacer. Sin embargo, estas variables no son suficientes para situarse entre las primeras asesorías de Valencia. Si es así, ¿cómo se pueden captar clientes? Una de las claves sería generar oportunidades y seguirlas durante las visitas que se lleven a cabo. Para ello se elaboraron 3 pautas básicas:

1. **Disponer de un tiempo marco adecuado**, el comercial no debe ir acelerado por hacer X visitas o llamadas al día. Se prefiere la calidad a la cantidad. Ha de transmitir que tiene mucho tiempo para hablar con el interlocutor si es necesario.
2. **Incorporar una pregunta en el primer minuto**, el comercial debe encauzar la conversación y realizar preguntas como ¿qué le preocupa en su negocio en estos momentos? Incorporar este tipo de preguntas facilitará la entrada de los argumentos diferenciadores y permitirá dirigir la conversación hacia el área fiscal, laboral, jurídica, contable, etc.
3. **Cerrar la entrevista**. Se buscará finalizar la entrevista concretando una siguiente acción, una llamada, una entrega de un documento, afiliarle a la *newsletter* de la empresa, volver con una propuesta, etc.

Se debe partir de que en la gran mayoría de visitas el cliente potencial informará al comercial de que ya tiene su asesoría de confianza y que le va bien como está. Es una respuesta obvia que el comercial debe asumir y prever cómo responder a ella. En ese sentido se podrían utilizar los siguientes métodos para superarlas:

- **Absorberla:** El comercial podrá contestar que, consciente de que todas las empresas al igual que los clientes del despacho disponen de su asesor, podría considerar la idea de introducir un nuevo servicio, un servicio detectado por el comercial (formado por la empresa en aspectos jurídico) durante la visita que el posible cliente pueda necesitar.
- **Esquivarla:** El comercial podría responder que entiende su punto de vista, pero se le puede ofrecer otra opinión sin compromiso alguno y volvería a hacer hincapié en algún servicio diferencial. El comercial deberá encontrar las necesidades ocultas del cliente y, si las hay, explotaras y derivarlas a Estudio Jurídico 4, S.L.
- **Devolverla:** Se devolverá la pregunta al potencial cliente y se les preguntará si están contentos con el servicio de la competencia preguntándoles por todas las áreas que deberían cubrir si les visita ocasionalmente. A partir de ahí, es posible ofrecer el servicio en algún asunto que preocupe al potencial cliente.

Otro aspecto que preocupaba a Estudio Jurídico 4 era la opinión de los clientes sobre el servicio. Esa preocupación derivó en la asignación de una tarea a cubrir por el comercial. Dicha tarea consistiría en contactar con los clientes para realizarles un cuestionario en el que pudieran expresar a la empresa su opinión sobre todos los aspectos posibles a mejorar. Se llegó a la conclusión de llevar a cabo la siguiente encuesta.

Figura 6.- Encuesta de satisfacción del cliente

Encuesta de satisfacción

En [Nombre de la asesoría] estamos muy pendientes de atender debidamente tus necesidades de asesoramiento y gestión. Para ello, necesitamos saber si nuestros procedimientos se adecuan a los servicios y estándares de calidad que nos demandas.

Te agradecemos invertir unos minutos en contestar unas preguntas acerca de nuestro servicio, con el fin de que juntos podamos mejorarlo y adaptarnos mejor a ti.

Al finalizar, pulsa en "Enviar por email" para que tus impresiones nos ayuden a crecer.

Muchas gracias.

Elige tu opción de 1 (peor) a 5 (mejor)		1	2	3	4	5					
Nuestro equipo											
Nivel de accesibilidad de nuestros profesionales		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Trato dispensado		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Resolución de consultas		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Capacidad de respuesta		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Cumplimiento de plazos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Formación y conocimientos de nuestro personal		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Comunicación											
Valora la utilidad de nuestra Web		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Nivel de utilidad de nuestros comunicados y boletines		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Servicio		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración global del servicio		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Has recomendado alguna vez nuestros servicios?	Sí <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>									
Según tu experiencia, ¿en qué podemos mejorar?											

Fuente: Documentación interna de Estudio Jurídico 4, S.L

4.5. Coste del departamento comercial.

Consciente de la necesidad de preservar esa relación coste-beneficio se llevó a cabo el pertinente análisis financiero del puesto. Se trataba de evitar implantarlo sin antes conocer cuál sería su alcance económico para la empresa y si económicamente sería viable seguir adelante con su puesta en funcionamiento. Para esto la organización facilitó la siguiente figura que refleja el posible coste económico de un futuro trabajador.

Figura 7.- Previsión de gasto del comercial.

Resultados mensuales		Resultados según meses trabajo anuales	
Importe bruto	1.033,45	Importe bruto	12.401,40
Importe neto	889,10	Importe neto	10.669,21
Nº pagas extras	2	Imp. bruto pg. extras	1.952,64
Imp. bruto pg. extras	976,32	Imp. neto pg. extras	1.824,55
Imp. neto pg. extras	912,27	Importe bruto total	14.354,04
% de I.R.P.F.	5,56	Importe bonificación	0,00
Importe bonificación	0,00	Aport. S. Soc. Trabaj.	918,72
Base contingencia comunes	1.196,17	Coste Seg. Social	4.657,92
Aport. S. Soc. Trabaj.	76,56	Coste empresa total	19.011,96
Coste Seg. Social	388,16		
Coste empresa total	1.421,61		

Resultados anuales		Resultados horarios	
Importe bruto	12.401,40	importe bruto	7,01
Importe neto	10.669,21	importe neto	6,03
Imp. bruto pg. extras	1.952,64	Imp. bruto pg. extras	1,10
Imp. neto pg. extras	1.824,55	Imp. neto pg. extras	1,03
Importe bruto total	14.354,04	Importe bruto total	8,11
Importe bonificación	0,00	Importe bonificación	0,00
Aport. S. Soc. Trabaj.	918,72	Aport. S. Soc. Trabaj.	0,52
Coste Seg. Social	4.657,92	Coste Seg. Social	2,63
Coste empresa total	19.011,96	Coste empresa total	10,74

Fuente: Documentación interna de la empresa

La imagen describe lo que sería el posible salario del empleado. Éste contaría con un contrato de duración determinada, recogido en el artículo 12.2 del Estatuto de los Trabajadores, y se encontraría dentro del convenio colectivo de Oficinas y Despachos de Valencia. En la parte superior izquierda se observa la descripción del gasto mensual del trabajador, el cual generaría un gasto salarial bruto mensual de 1.033,45€ el porcentaje correspondiente de IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), su aportación a la seguridad social y la de la empresa, que sería de 388,16€. Por tanto este trabajador generaría un gasto de 1.421,61€ para la empresa.

En la parte inferior izquierda, la imagen refleja el gasto anual que supondría el trabajador para la empresa, el cual sería un importe bruto de 12.401,40€ mas las pagas extraordinarias supondrían 14.354,04€, a ello sumado el correspondiente importe de

la Seguridad Social pagado parte de la empresa da un total de 19.011,96€. Como observación es destacable que el nivel salarial del contrato facilitado por la empresa correspondería al de un auxiliar comercial y no al de un director comercial. Así las cosas, su salario no sería el adecuado por no estar en línea con los precios de mercado. Además, en este contrato no se especifica ningún tipo de sueldo variable por lo que el éxito del comercial no sería gratificado y lo llevaría a un posible desinterés y falta de motivación.

Como se comentó en el párrafo anterior, la idea de la empresa sería realizarle un contrato de duración determinada al trabajador con los gastos descritos e indicados. Pero como una de las finalidades de este trabajo es llevar a cabo una implantación con la mayor eficacia y eficiencia posible, se propusieron otro tipo de contratos para que la empresa los tuviera en cuenta a la hora de ingresar al trabajador en su plantilla. Estos son los siguientes.

En primer lugar se pensó en un contrato mercantil. Según la EAE *Business School* (2014) un contrato mercantil no tiene grandes diferencias legales respecto a un contrato laboral. En ambos existe un acuerdo mutuo y voluntario, escrito u oral y un compromiso de pago. La gran diferencia se encuentra en que en el contrato mercantil el trabajador es independiente con lo que implica que actúa por cuenta propia. Mientras que en el laboral, comentado en el principio de este punto, el trabajador depende del empresario. Además, en el contrato mercantil el acuerdo se constituye con personas físicas o jurídicas donde participan en igualdad de condiciones.

Un contrato mercantil ha de cumplir las siguientes características: que las partes implicadas presten formal y sustantivamente su **consentimiento**; que éstas tengan **capacidad** legal para ejercer sus derechos y que el **objeto** del contrato sea lícito.

Los elementos y cláusulas que han de constar en el contrato mercantil son:

- Identificación de las partes implicadas.
- El objeto del contrato
- Las obligaciones de las partes y sus cláusulas

- La duración del contrato
- Forma de pago
- La jornada de trabajo.

Existen varios tipos de contratos mercantiles, cada uno de ellos con sus características y peculiaridades. Estos son:

- **Contratos de cambio:** Se caracterizan por el intercambio o permuta de un bien o prestación de servicio. Serían los contratos de compraventa, permuta, suministro, etc.
- **Contratos de colaboración:** Donde una parte se compromete a realizar una actividad para la otra con el propósito de conseguir un resultado concreto.
- **Contrato de seguro:** Donde una determinada aseguradora a cambio de una cuota, cubre a la parte asegurada de determinados riesgos.
- **Contratos de conservación o custodio:** Donde se deposita un artículo o artículos y es el depositario quien guarda y cuida a cambio de una contribución.
- **Contratos de préstamo y crédito:** Prestación económica a cambio de su devolución con intereses.
- **Contratos de garantía:** Contratos de prenda, fianza o hipoteca.

El tipo de contrato mercantil que se elegiría para el comercial, según los anteriores, sería el contrato de colaboración. En éste el comercial a contratar por la empresa para realizar su actividad de comercial con la finalidad de cumplir unos resultados. Este tipo de contrato supondría ciertas ventajas para la empresa, en este caso, Estudio Jurídico 4. La entidad se beneficiaría de los servicios del comercial y de sus conocimientos especializados por un coste menor del que supone un contrato laboral. Esto se debe a que:

- No se pagaría el IRPF ni la Seguridad Social del trabajador, ya que este funciona como una empresa.

- Además se exime de bajas laborales, vacaciones, finiquitos o indemnizaciones por finalizar el contrato.

Las desventajas observadas mientras se pensaba en llevar a cabo este contrato fueron las siguientes:

- Perder exclusividad: El contratado tiene su propia cartera de clientes por lo que no promocionaría exclusivamente a Estudio Jurídico 4.
- Independencia horaria: Al ser el trabajador su propio jefe realizaría las horas que considerara oportunas.

Se llegó a la conclusión de que este tipo de contrato no sería el más oportuno para la empresa. La independencia de la que goza un trabajador con un contrato mercantil no sería la opción más acertada para la organización puesto que limitaría su capacidad de seguimiento ya que estipular una cláusula de exclusividad sería difícilmente aceptable por el comercial.

Otra de las opciones pensadas fue la de realizar un contrato de relación laboral especial, contratar a un Agente comercial. Este contrato se rige por la Ley de Agencias (1992). Su artículo 1 dice que por el contrato de agencia una persona natural o jurídica, el agente, se obliga frente a otra (la empresa) a cambio de una remuneración, a promover actor u operaciones como intermediario independiente sin asumir riesgo y ventura de tales.

Según el Banco Sabadell (2015), las características de un contrato de agencia son:

- Independencia del agente
- La posibilidad de que el agente sea un intermediario o que concluya los actos de comercio.
- Actuación por cuenta ajena y exigencia de permanencia o estabilidad
- Carácter retribuido.

Como consecuencia de esto, la función básica de una relación de agencia se basa en la captación de clientes para la empresa por parte del agente creando su cartera de clientes en beneficio de ésta y recibiendo por ello una remuneración fija que en este caso sería el salario mínimo interprofesional (648,60) y una remuneración por comisión que dependería de los actos concluidos en nombre de la empresa. El contrato de agencia debería recoger los siguientes términos y condiciones:

- Identificación de las partes y de sus obligaciones
- Territorio de actuación del agente y su exclusividad o no
- Periodo de prueba, en su caso
- Obligaciones de información por parte del agente
- Remuneración
 - Fija o variables
 - Devengo y forma de pago
 - Régimen aplicable a los actos concluidos tras extinguir el contrato de agencia
- La no competencia pos-contractual
 - Límite temporal y límite territorial
- Duración del contrato
- Formas de terminar el contrato: preaviso, indemnizaciones, etc.
- Determinar la ley aplicable
- Lista de clientes preexistente para determinar eventuales indemnizaciones por clientela.

Finalmente, se llegó a la conclusión con la empresa de que el tipo de contrato más conveniente para el trabajador del departamento sería el contrato de agente comercial. Esta relación contractual era la más favorable para la empresa puesto que sólo se pagaría el salario mínimo interprofesional (648,60) más el porcentaje oportuno. Además, a este contrato se le podría añadir la cláusula de exclusividad consiguiendo que éste trabajara únicamente en beneficio de la empresa. Se elaboró la siguiente tabla que refleja el supuesto gasto que supondría el comercial para la empresa:

Tabla VI.- Coste del contrato de agente comercial.

Porcentaje por cliente	10%
Ingreso mensual medio por cliente	300
Media de clientes por mes	10
Ingreso por variable	300
Salario fijo	648,6
Coste total comercial	948,6

Fuente: Elaboración propia.

La comparación del coste total del contrato de agente comercial plasmada en la tabla VI en comparación con el coste del contrato laboral estimado en 1421,61€ muestra que llevar a cabo un contrato de agencia sale más beneficioso para la empresa desde el punto de vista económico.

4.5.1. Estudio de la capacidad de recursos del puesto

Según Domínguez, García, Domínguez, Ruíz y Álvarez (1995), el estudio de la capacidad de recursos del puesto debería hacerse con el **CRP**⁵ que se define como una planificación de los recursos necesarios -tanto en términos de maquinaria como humanos- para llevar a cabo y en un tiempo establecido todas las labores asignadas. El CRP se encarga de controlar y coordinar los recursos necesarios para realizar los trabajos en un plazo determinado. Es una herramienta que permite tomar decisiones tanto a largo como a medio y corto plazo.

Desde una perspectiva temporal el CRP aporta a largo plazo o medio plazo una visión clara de la capacidad productiva facilitando la toma de decisiones de contratar a otros trabajadores o de disminuir la mano de obra. A corto plazo permite tomar decisiones de falta o exceso de capacidad productiva. Por tanto, el CRP aporta una visión clara entre la capacidad de trabajo que tiene un centro productivo y su cantidad

⁵ Las siglas CRP son el acrónimo de *Capacity Requirement Planning* que traducido al castellano sería Plan de Capacidad de los Recursos.

de trabajo en un periodo de tiempo. Así, planificando la carga de trabajo y repartiéndola sobre la capacidad del trabajador se lograría realizar los trabajos asignados en un plazo determinado, minimizando las esperas y ocupando toda su capacidad productiva.

Un correcto funcionamiento del CRP permite planificar en tiempos los recursos necesarios para llevar a cabo los trabajos. Se trata de una labor que requiere un gran procesamiento de datos que actualmente se realiza mediante programas específicos. **Por ello, para este trabajo se optó por realizar un gráfico Gantt** con la finalidad de aclarar cuáles iban a ser las tareas del trabajador plasmadas en la realidad temporal para, de esta manera, llevar a cabo el calendario de implantación de las labores del comercial.

Según Díaz (2005) el diagrama de Gantt es una representación gráfica de las actividades realizadas en un proyecto sobre dos ejes donde el eje vertical representa las tareas del proyecto y el horizonte representa el tiempo. El siguiente gráfico se realizó con las tareas propuestas para el departamento comercial. Las tareas son la creación de un listado de los clientes y de los posibles clientes (Listado). Esta primera tarea es una tarea crítica que debe estar concluida para que la siguiente pueda empezar. La siguiente tarea es la visita a los posibles clientes (visita). Las otras dos tareas son compatibles y se tratan de la creación y mantenimiento de las redes sociales (Red Social) y la formación en aspectos jurídicos y/o comerciales (Formación). Por otra parte, en el eje horizontal se encuentra la planificación teórica del tiempo representada con números del 0 al 4 para reflejar los días de la semana en el que el 0 corresponde al lunes, el 1 al martes y así sucesivamente. A partir de estos se reinicia la cuenta y el 5 representa el lunes, el 6 el martes, etc. A continuación se muestra la tabla Excel que se elaboró.

Tabla VII.- Planificación de tareas mediante diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

El diagrama Gantt se explicó a la empresa de la siguiente manera. La tabla superior corresponde a la planificación **teórica** de las tareas a realizar por el supuesto trabajador (Listado, Visita, Red social y Formación) mientras que el diagrama se traduce en la planificación teórica de la tabla que explica las tareas a realizar durante la semana. De ese modo se evidencia que el Listado es la primera tarea a elaborar ya que es la que permite que las demás continúen. Su inicio es el 0 (lunes) y la duración es de dos días pero, debido a su complejidad, se estima que ha de ocupar 3. La tarea Visita comienza al acabar la lista de visitantes y dura 2 días pero, nuevamente, ha de emplear 3. Una vez acabada la Visita comenzarán las tareas de Red social y Formación, las cuales se mantienen durante dos días aunque se pretendía que tuvieran una duración de 1 día.

A raíz de lo anterior, se generó un diagrama de Gantt mediante una macro que explotaba los resultados **reales** sobre la planificación recogidos en una tabla. Concretamente, la tabla recogía que la tarea Listado empezaría en el día 0 (lunes) pero, al contrario que en la planificación teórica, ésta finaliza en día 2 (miércoles). Una vez finalizada, puede dar comienzo tarea visita estimada en un tiempo de 3 días acabando en el día5, es decir, en el lunes de la semana siguiente. Finalmente en el día 6 (martes semana siguiente) empiezan las tareas de Red social y Formación.

En resumen, fue sencillo implantar unas tareas para llevar a cabo por el comercial desde el punto de vista teórico. Sin embargo, al llevarlo a la práctica mediante el diagrama de Gantt se obtuvo un resultado más realista que mostró que las tareas se retrasarían y que, por tanto, la empresa habría de ampliarle el margen al trabajador para la realización de éstas que, en todo caso, estarían sometidas a un seguimiento tal y como se muestra en el siguiente punto.

5. Implantación del Departamento Comercial

Este capítulo muestra una previsión sobre cómo llevar a cabo la implantación teórica del departamento comercial. Esta labor fue muy valorada por la gerencia por ofrecer escenarios temporales capaces de anticipar su puesta en funcionamiento y de determinar el método o la forma en la que se iba a llevar a cabo el seguimiento para así poder realizar mejoras continuas. Esto dio lugar a que la asesora de la gerencia de Estudio Jurídico 4 entendiera la necesidad de llevar a cabo un proceso de selección para encontrar al mejor comercial posible para la empresa. Para lo cual se diseñó el proceso de selección según las siguientes fases (BBVA, 2015):

- **Preselección:** Consiste en una criba inicial del proceso de selección. En el caso que nos ocupa se realizaría lanzando la convocatoria en páginas web especializadas en búsqueda de empleo.
- **Realización de pruebas:** Una vez seleccionados los candidatos al puesto se llevarían a cabo las pruebas oportunas para tener una orientación objetiva sobre el perfil psico-técnico del candidato. Sería otra criba que reduciría el número de candidatos y seleccionaría aquellos que pasaran a la fase de entrevista
- **Entrevista:** Esta prueba ya sería la que realizaría una aproximación subjetiva a los candidatos que hubieran superado las dos cribas anteriores.
- **Fase final:** Llegado a este punto el número de trabajadores se reduciría al mínimo exponente y, con la recopilación de los datos de todas las fases anteriores, se elegiría al candidato más idóneo que entraría en una fase de prueba.

Según Randstad (2015), un proceso de selección de personal se ha de llevar a cabo en una media de 35 días. Por lo que desde la fase de preselección de los candidatos hasta la elección del candidato idóneo tendría una duración superior al

mes. Se trata de un espacio temporal que debería de tener en cuenta Estudio Jurídico 4 a la hora de poner en marcha la implantación del departamento comercial.

5.1. Seguimiento

Esta fase se creyó conveniente realizar ya que la labor final del comercial es atraer clientes al Estudio Jurídico, por tanto se extrajo la siguiente ficha de seguimiento por trimestres para plasmar los deberes del comercial y si se han conseguido o no.

La figura 8 es la plantilla elaborada para el seguimiento y control cuantitativo y cualitativo de la consecución de los mercados objetivos.

Figura 8.- Cuadro de seguimiento I

Mercado objetivo																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Autónomos/emprendedores</td><td style="width: 30px; text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Microempresa</td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Pymes (S.L)</td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Grandes cuentas</td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Otros prescriptores</td><td style="text-align: center;"> </td></tr> </table>	Autónomos/emprendedores		Microempresa		Pymes (S.L)		Grandes cuentas		Otros prescriptores		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #0070C0; color: white;"><td colspan="2" style="padding: 2px;">Productos "Estrella"</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Portal del empleado</td><td style="width: 30px; text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Asesoramiento laboral</td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Asesoramiento Fiscal</td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Asesoramiento jurídico</td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Asesoramiento LOPD</td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="padding: 2px;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> </table>	Productos "Estrella"		Portal del empleado		Asesoramiento laboral		Asesoramiento Fiscal		Asesoramiento jurídico		Asesoramiento LOPD			
Autónomos/emprendedores																									
Microempresa																									
Pymes (S.L)																									
Grandes cuentas																									
Otros prescriptores																									
Productos "Estrella"																									
Portal del empleado																									
Asesoramiento laboral																									
Asesoramiento Fiscal																									
Asesoramiento jurídico																									
Asesoramiento LOPD																									
Facturación	(Informar previsiones de venta marzo-abril)	Importe €																							
	UNIDADES																								
<u>Distribución de ingresos</u>																									
Venta nuevos clientes cuota asesoría laboral																									
Venta nuevos clientes cuota asesoría fiscal y contable																									
Venta nuevos clientes cuota asesoría jurídico																									
Venta nuevos clientes cuota asesoría puntual																									
Área de influencia (indicar poblaciones donde se planifica realizar actividad comercial)																									
Preferentemente cliente que tenga su sede en la provincia de Valencia, dado que nuestro despacho esta tecnológicamente en la punta, podemos atender cualquier clientes de España. O franquiciar el despacho para otros despachos nuestros servicios tecnológicos y centro de cálculo.																									

Fuente: Documentación interna de Estudio Jurídico 4.

La figura anterior muestra el seguimiento que llevaría a cabo la empresa para controlar las labores del comercial. En los recuadros se marcaría el número conseguido de cada uno de los objetivos y servicios que presta la empresa. Se observa también un recuadro que muestra la facturación que tendrá Estudio Jurídico 4, S.L. de cada una de las empresas asesoradas.

Por su parte, la figura 9 muestra la plantilla sobre la que se deben plasmar los objetivos que se implantan para el comercial en términos cuantitativos y cualitativos.

Figura 9.- Cuadro de seguimiento II

PROPUESTA DE OBJETIVOS 2015 DESDE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIO JURIDICO				
Objetivos	Venta unidades/mes			
Portal empleado a cartera de clientes				
Cientes laboral				
Cientes fiscal y contable				
Despacho franquiciado				
Número de clientes nuevos / mes				
Periodificación facturación PVP				
	1Q	2Q	3Q	Total
Total servicios recurrente				
Total servicios atipicos				
Comentarios				
<p>Hay que considerar que para el computo de clientes se consideraran los realizados solo por las acciones comerciales, y no por el incrementos de clientes, que por referencias o por que el cliente nos busque, se computara a los efectos de cumplimiento de objetivos, los objetivos de nuevos clientes deben de derivar de las acciones del departamento. Con nuestras instalaciones podemos ser un centro de cálculo y para la captación principalmente de nominas podemos franquicia el despacho a otros despachos, principalmente dedicados a fiscal.</p>				

Fuente: Documentación interna Estudio Jurídico 4.

Con estas tablas se marcarían unos objetivos para el empleado y posteriormente cada trimestre se procedería a su análisis y verificación con unos mimbres objetivos capaces de orientar un proceso de comunicación centrado y concreto basado en la contrastación de los resultados obtenidos en la labor desarrollada por el trabajador.

6. Conclusiones

En este trabajo se han alcanzado todos los objetivos marcados y otros que han ido surgiendo durante su realización. Estudiando a la empresa se encontró que no tenían misión y visión explícitas. Esta situación facilitó un escenario propicio para ofrecer y realizar su diseño en colaboración con los gerentes. Se describieron los puestos con la finalidad de tener una base para implantar el departamento comercial (finalidad principal del trabajo). Con el fin de tener una visión integral y diseñar correctamente el departamento se elaboró un análisis DAFO/CAME para extraer de ahí los objetivos principales para el mismo. A su vez, se estableció la misión y visión del departamento concluyendo con una estrategia y unos objetivos para su consecución. Se realizó la descripción del puesto de director comercial sobre la base de la descripción de los puestos de la empresa. Gracias a ello se pudieron proponer unos objetivos para determinar cuáles serían las labores del empleado y que se necesitaría del mismo. Se realizó un plan de marketing para concretar claramente las tareas requeridas para el puesto y determinar el público objetivo. Además, en un afán por preservar la eficacia económica se realizó un análisis del coste del departamento ofreciendo la opción más eficaz y eficiente para la empresa. Se realizó un estudio de la capacidad de recursos con el objetivo de implantar adecuadamente el departamento. Finalmente, se estableció un seguimiento para el mismo mediante unas figuras que describieron los objetivos del trabajador. Todos estos pasos descritos sirvieron y fueron suficientes para llevar a cabo la realización de este trabajo que, como ya se ha comentado, permitieron cumplir los objetivos planteados para el mismo.

Con respecto a las repercusiones prácticas y atendiendo a lo informado por la gerencia de la empresa, ya han puesto en marcha la implantación del departamento siguiendo las indicaciones de este trabajo. Según lo referido, el trabajo les ha permitido concretar el tipo de contrato del futuro director del departamento. Además, les ha aclarado cuáles son las tareas para este así como su seguimiento. Otra aportación valorada fue la concreción tanto de la misión, como de la visión y los valores. Gracias a su explicitación han podido iniciar la puesta en marcha y

remodelación de la página web para incluir en ella el apartado de misión, visión y valores tomando como referencia lo contenido en este documento.

Desde el punto de vista personal, la realización de este trabajo ha incrementado el conocimiento del alumno en aspectos tan diversos e importantes como es el asesoramiento para la implantación de un departamento totalmente nuevo en una empresa. Se ha podido comprobar en primera persona que se trata de una tarea que no se debe realizar de una manera improvisada y poco rigurosa. Todo lo contrario, para que esta implantación sea lo más eficaz y eficiente posible debe sustentarse en varios estudios previos. Además, la realización de la misión, visión y valores, la descripción del puesto y el análisis DAFO/CAME han aumentado los conocimientos de organización de empresas de este alumno. También se han ampliado los conocimientos de marketing, disciplina que tiene poco peso en el Grado en Gestión y Administración Pública. Además, más allá del ámbito académico, se han mejorado las capacidades de síntesis y claridad en la redacción.

Bibliografía

PUNTO 3. ANÁLISIS INTERNO

- BBVA. BBVA Con Tu Empresa (2015). *Claves para realizar un buen análisis de puestos de trabajo*. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/claves-para-realizar-buen-analisis-puestos-trabajo#sthash.Xtfx5Hp.dpuf> [Consulta: 10 de mayo de 2015]
- Bueno Campos, E. (2009), La empresa como organización: los sistemas funcionales, en *Introducción a la Organización de Empresas*, Universidad a Distancia de Madrid. Libro en formato digital en. http://www.adeudima.com/?page_id=126 [Consulta: 5 de mayo de 2015]
- Castillo, L. F. (2013). *Manual básico sobre el Impuesto de Sociedades*. Fundació Horta Sud. Libro en formato electrónico.
- Espinosa, R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. [Consultada el 13 de marzo de 2015], en <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. 28 de noviembre de 2014.
- España. Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. 29 de diciembre de 1992.
- España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. 3 de julio de 2010.
- Norma Europea EN ISO – 9001:2008. *Adaptada de la norma internacional ISO 9001:2008*. [Consultada el 07 de junio de 2015]. Elaborada por el Comité AEN/CTN 66 cuya secretaría desempeña AENOR.

- <http://www.fhortasud.org/rs/664/d112d6ad-54ec-438b-9358-4483f9e98868/bb6/filename/c-2-cast-manco.pdf> [Consultado en mayo de 2015].

PUNTO 4. DISEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

- AMA (American Marketing Association) (2013). *About AMA. Definition of Marketing* <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [Consultado en junio de 2015]
- Arlandis Velis, M^ª. A. (2012) *Creación de un Departamento de un departamento de auditoría de procesos en una empresa de la industria química*. Trabajo Final de Carrera: Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18454/CREACI%C3%93N%20DE%20UN%20DEPARTAMENTO%20DE%20AUDITOR%C3%8DA%20DE%20PROCOSOS%20PORA%20UNA%20EMPRESA%20DE%20LA%20INDUSTRIA%20QU%C3%8DMICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Sabadell (2015). *Aspectos claves del contrato de agencia*. <http://blog.bancosabadell.com/files/aspectos-clave-del-contrato-de-agencia.pdf>. [Consultado en junio de 2015]
- BBVA(2015). BBVA Con Tu Empresa. *Claves para realizar un buen análisis de puestos de trabajo*. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/claves-para-realizar-buen-analisis-puestos-trabajo#sthash.Xtfx5Hp.dpuf> [Consulta: 10 de mayo de 2015]
- Bloom P. Hayes T. y Kotler T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Editorial Paidós. Libro en formato electrónico. https://books.google.es/books?id=FgSV_iL3pzMC&dq=las+7+ps+marketing&hl=es&source=gbs_navlinks_s [Consultado en agosto de 2015]
- Díaz, L.F. (2005). *Análisis y planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. Editorial UNED (Universidad a Distancia). Libro en formato electrónico [Consultado en junio de 2015]

- Domínguez Machuca, J. A.; García González, S.; Domínguez Machuca, M. A.; Ruíz Jiménez, A.; Álvarez Gil, M. J. (1995). *Dirección de Operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill. Libro en formato electrónico [Consultado en junio de 2015]
- EAE Business School. (2014). *¿Qué es y qué nos ofrece un contrato mercantil?* <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/2014/09/que-es-y-que-ventajas-nos-ofrece-un-contrato-mercantil.htm> [Consultado en junio de 2015]
- España. Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre contrato de agencia. 29 de mayo de 1992. [Consultado en junio de 2015]
- España. RD Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Publicado el 29 de marzo de 1995. [Consultado en junio de 2015]
- Espinosa, R. (2013). *Segmentación de mercado, concepto y enfoque*. <http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/> [Consultado en junio de 2015]
- Feather, J. y Sturges, R. P. (2003). *Internacional Encyclopedia of information and library Science. Second Edition*. Edit. Routledge. Libro en formato digital. [Consultado en junio de 2015].
- Gallego J. A. (2013) *Quiero ser Community Manager*. Edit. ESIC. Libro en formato digital. <https://books.google.es/books?id=Xt7HBAAAQBAJ&pg=PT79&dq=community+manager&hl=es&sa=X&ved=0CDMQ6AEwAGoVChMIusuimeWjxwIVRzgaCh04Zwhb#v=onepage&q=community%20manager&f=false> [Consultado en agosto de 2015].
- Gómez Martín, E. (2015). *50 Años de marketing*. ESIC Editorial. Libro en formato digital [Consultado en junio de 2015]
- Guía de la Calidad. *Modelo EFQM. Plan Estratégico*. <http://www.quiadelaqualidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>. [Consulta: 25 de mayo de 2015].

- IusTime. *Quienes somos*. <http://www.iustime.com/agrupacion/quienes-somos.html> [Consultado en junio de 2015]
- Ramón Tarazona, A. (2014) *Análisis y Propuestas de Mejora de una Empresa Valenciana de Asesoría*. Trabajo Final de Grado: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ries, A. y Trout, J. (2006). *La guerra de la mercadotecnia*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO. Libro en formato digital [Consultado en junio de 2015]
- Rivera, J. y Garcillan, M. (2012) *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial. Libro en formato digital. <https://books.google.es/books?id=xL1OrX6R-olC&pg=PA388&lpg=PA388&dq=publico+objetivo+marketing&source=bl&ots=cPCfUyQo3R&sig=KhrXlvupEgKk45eSLIJsadhUUUw&hl=es&sa=X&ei=DpWBVdr7O8S5Ud2JgtAC&ved=0CCYQ6AEwATgU#v=onepage&q=publico%20objetivo%20marketing&f=false> [Consultado en junio de 2015]
- Steiner, G. A. (1985). *Planificación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. Edit. Continental. Libro en formato digital. https://books.google.es/books?id=sCCXNQAAAJ&dq=Steiner+planificacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0CDcQ6AEwBGoVChMI4tvB_JXfxgIVQlgUCh1ROg9H [Consultado en junio de 2015]

PUNTO 5. IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.

- BBVA (2015). BBVA Con Tu Empresa. *Las cuatro fases de un proceso de selección*. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal>. [Consultado en junio de 2015]
- Randstad. (2015). *Tendencias* 360. <http://www.reclutando.net/%C2%BFcuanto-tiempo-debe-durar-un-proceso-de-reclutamiento/#comments> [Consultado en junio de 2015]

ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

- CEV (2015). Colegio de Economistas de Valencia. *Perfiles profesionales de los economistas*. <http://multimedia2.coev.com/perfiles2/> [Consultado en agosto de 2015]

ANEXO 1. Descripción de los puestos de trabajo.

El propósito de este anexo no es otro que el de aclarar de manera coherente la finalidad de la realización del punto [3.3.2. Descripción de los puestos de trabajo](#). Para esto se persiguió analizar los diferentes departamentos de la empresa para poderlos contrastar con el nuevo puesto propuesto. Por tanto, es necesario saber previamente en qué consiste el análisis y descripción de puestos de trabajo. La descripción de un puesto se materializa cuando se responden a múltiples preguntas que pueden resumirse en tres principios básicos concretados en tres verbos: **identificar y definir los objetivos que cumple cada uno y describir las actividades que se realizan en ellos** (BBVA, 2015). Para realizar este análisis se puede crear una ficha de descripción que recoja estos nueve aspectos: objetivos del puesto; descripción de tareas; relaciones; disponibilidad; documentación; equipo; ambiente; dedicación; e integración. Esta ficha se puede cumplimentar como síntesis de la respuesta a las siguientes preguntas sugeridas en BBVA (2015):

- **Para determinar los objetivos del puesto:** ¿qué papel desempeña en la organización?
- **Para describir las tareas:** ¿qué actividades se realizan de forma habitual, periódica u ocasional? ¿con qué frecuencia se realizan las mismas? ¿cuánto tiempo dedica a cada una?
- **Para establecer las relaciones:** ¿con qué otros departamentos se relaciona? ¿es un contacto habitual, periódico u ocasional? ¿el puesto se relaciona con sujetos ajenos a la organización?
- **Para concretar la disponibilidad:** ¿es necesaria disponibilidad para viajar? ¿requiere traslado?
- **Para establecer la documentación:** ¿qué documentos se manejan habitualmente? ¿qué documentos se generan?
- **Para señalar el equipo:** ¿qué equipamiento se utiliza para realizar las tareas del puesto?

- **Para acotar el ambiente:** ¿en qué condiciones ambientales se realiza el trabajo?
- **Para determinar la dedicación:** ¿en qué horario se desempeña? ¿existen limitaciones para el disfrute de las vacaciones? ¿se trabajan los fines de semana?
- **Para establecer la integración:** ¿qué formación inicial se requiere para cubrir las exigencias del puesto? ¿forma parte de algún plan de carrera? ¿existe plan de acogida? ¿existe un sistema de seguimiento, orientación y control?

Estas fueron las preguntas que sirvieron de base para elaborar una ficha de cada puesto de trabajo y que derivó en su descripción concreta. Así, se identificaron las tareas, las responsabilidades y las obligaciones de cada uno de ellos con la ayuda de una descripción realizada por el responsable de la empresa. La siguiente descripción fue elaborada en base a los diferentes departamentos que se encuentran en el organigrama de la empresa. Debido al propósito de este trabajo se consideró que profundizar más en puestos no relacionados con el departamento comercial se alejaba del objeto y finalidad de este trabajo que no era otro que el de implantar un **departamento** comercial. A continuación puede observarse la descripción de las funciones que cada uno de los directores de los departamentos debe asumir así como los esquemas de los diferentes puestos de trabajo correspondientes a los directores de dicho departamentos. Debido al tamaño de la empresa un departamento puede componerse por un solo trabajador, siendo este el director del mismo. El esquema seguido se ha basado en la descripción de puestos de trabajo del COEV (2015).

Director del área contable y fiscal

Como se puede deducir, las tareas del **área contable y fiscal** son las referidas a la contabilidad y a la fiscalidad. Básicamente consisten en elaborar la contabilidad, los presupuestos anuales y en asesorar en temas de fiscalidad y contabilidad a los clientes

Este departamento tiene y/o puede tener relaciones internas –las que acontecen en el propio seno de la empresa bien sean dentro o fuera del departamento, es decir, entre los distintos departamentos- y externas –las producidas con agentes externos a la organización como son las empresas asesoradas asignadas a este departamento-. Requieren de equipos y material informático que proporciona la empresa y sus usuarios deben conocer el funcionamiento del programa específico de contabilidad utilizado para el desarrollo de las funciones de su puesto. Su horario es de 40 horas semanales de lunes a viernes de 8:30 horas a 14:00 y de 15:00 a 17:30.

El director de este departamento debe tener una formación de titulados y graduados en administración y dirección de empresas, en contabilidad y finanzas, en economía, y/o en gestión y administración pública. Sin perjuicio de acreditar Máster específico o cursos de formación. Además ha de acreditar haber realizado alguna función dentro del departamento durante al menos 3 o 5 años.

A continuación se acompaña la descripción del puesto correspondiente al director de contabilidad y fiscalidad.

DIRECTOR DE CONTABILIDAD Y FISCALIDAD

TAREAS

- Coordinar
- Distribuir las tareas de contabilidad y fiscalidad entre los subordinados.
- Elaborar la contabilidad y presupuestos anuales.
- Asesorar a los clientes en temas de fiscalidad y contabilidad.

FORMACIÓN NECESARIA

- Grado en Administración y Dirección de Empresas, en Contabilidad y Finanzas, en Economía y/o en Gestión y Administración Pública
- Formación de postgrado en el área económico-financiera.
- Formación en liderazgo, fiscalidad y contabilidad.

RELACIONES INTERNAS

- Con departamento laboral y jurídico.

RELACIONES EXTERNAS

- Empresas asesoradas y asignadas al departamento

CUALIDADES

- Buen comunicador
- Liderazgo
- Rapidez en la resolución de problemas.
- Interés y facilidad en la formación continua

EXPERIENCIA PREVIA

- Haber realizado alguna función en los puestos del departamento, al menos durante 3 o 5 años.

Director del Departamento laboral

Con la finalidad de aclarar el esquema siguiente se procede a la redacción para describir el siguiente departamento. Para el jefe de este **Departamento Laboral** las tareas son: coordinarlo, distribuir las tareas de asesoramiento laboral y de RRHH entre los subordinados; asesorar laboralmente a los clientes; llevar a cabo las nóminas, incapacidades temporales o cualquier otra situación que se pueda dar por parte de los trabajadores de las empresas o autónomos asesorados y realizar procesos de selección de personal y cursos de formación para los diferentes clientes.

Este departamento también tiene relaciones con los demás, ya que por los conocimientos de algunos de sus trabajadores, realizan funciones tanto laborales como fiscales. Utilizan los equipos y material informático proporcionado por la empresa, y necesitan los conocimientos necesarios para trabajar con el programa informático con el que realizan algunas de sus funciones. Su horario es idéntico al de los demás, 40 horas semanales distribuidas de la siguiente manera: de 8:30 a 14:00 y de 15:00 a 17:30 de lunes a viernes.

La formación necesaria es de Graduados en Derecho sin necesidad de máster de abogacía, Graduados sociales, graduados en Administración y dirección de empresas, graduados en Gestión y administración pública. Sin perjuicio de acreditar otras titulaciones, cursos o máster. Además de acreditar el haber realizado alguna función dentro del departamento durante al menos 3 o 5 años.

DIRECTOR LABORAL

TAREAS

- Distribuir las tareas de asesoramiento laboral y de RRHH entre los subordinados.
- Llevar a cabo las nóminas, incapacidades temporales o cualquier otra situación que se pueda dar por parte de los trabajadores de las empresas o autónomos asesorados
- Realizar procesos de selección de personal y cursos de formación para los diferentes clientes.

FORMACIÓN NECESARIA

- Graduados en Derecho sin necesidad de máster de abogacía.
- Graduados sociales.
- Graduados en Administración y dirección de empresas.
- Graduados en Gestión y administración pública.
- Todo sin perjuicio de acreditar otras titulaciones, cursos o máster

RELACIONES INTERNAS

- Con departamento fiscal/contable y jurídico.

RELACIONES EXTERNAS

- Empresas asesoradas y asignadas al departamento

CUALIDADES

- Buena capacidad de oratoria y síntesis.
- Liderazgo
- Rapidez en la resolución de problemas y de situaciones adversas.
- Interés y facilidad en la formación continúa

EXPERIENCIA PREVIA

- Haber realizado alguna función en los puestos del departamento, al menos durante 3 o 5 años.

Director del Departamento jurídico

A modo aclaratorio se redacta la siguiente descripción del departamento del esquema anterior. El director de este **Departamento Jurídico** tiene las siguientes tareas: coordinarlo y realizar y llevar a cabo los litigios laborales, y con la llegada de una nueva abogada también: sociales, mercantiles, civiles, fiscales, etc. planteados por los clientes y en representación de los mismos.

Dada la dificultad y especificidad de las tareas de este departamento, no existen relaciones entre este y otros de la empresa. Utilizan la bibliografía y documentación proporcionada por la empresa, la cual recibe los Boletines Oficiales del Estado y se mantiene al día de todas las sentencias que rodean su ámbito de trabajo. Su horario, como el de todos los trabajadores, es de 40 horas semanales de lunes a viernes de 8:30 horas a 14:00 y de 15:00 a 17:30.

La formación necesaria para ser el director de este departamento es de Graduado social y Graduado en derecho con máster de abogacía. Sin perjuicio de otros cursos, grados o máster complementarios. Además ha de acreditar el haber realizado alguna función dentro del departamento durante al menos 3 o 5 años.

DIRECTOR DEL ÁREA JURÍDICA

TAREAS

- Realizar y llevar a cabo los litigios laborales, sociales, mercantiles, civiles, fiscales, etc.
- Asesorar a clientes y posibles clientes en problemas legales.
- Tramitar residencias y nacionalidades.
- Asesorar y dar de alta a empresas y sociedades

FORMACIÓN NECESARIA

- Graduado social.
- Graduado en derecho con máster de abogacía.
- Sin perjuicio de otros cursos, grados o máster complementarios

RELACIONES INTERNAS:

RELACIONES EXTERNAS:

- Empresas asesoradas y asignadas al departamento

CUALIDADES

- Buena capacidad de oratoria y síntesis.
- Rapidez en la resolución de problemas y de situaciones adversas.
- Interés y facilidad en la formación continua.
- Actualización por lo cambiante de la legislación.

EXPERIENCIA PREVIA

- Haber realizado alguna función en los puestos del departamento, durante al menos 3 o 5 años.