

MF1789_3: Dirección de la actividad empresarial de
pequeños negocios o microempresas

Elaborado por: Carolina Vélez

Edición: 5.1

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-16102-84-6

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

Presentación

Identificación del módulo formativo:

Bienvenido al Módulo Formativo 1789_3: Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. Este Módulo Formativo forma parte del Certificado de Profesionalidad ADGD0210: Creación y gestión de microempresas que pertenece a la familia profesional de administración y gestión.

Presentación de los contenidos:

La finalidad de este módulo formativo es dirigir y controlar la actividad empresarial diaria y los recursos de pequeños negocios o microempresas.

Objetivos del módulo formativo:

Al finalizar este módulo formativo aprenderá a:

- Gestionar la adquisición o el arrendamiento de activos fijos –inmovilizados– en base al plan de negocio y presupuesto disponible para el desarrollo de la actividad.

- Dirigir la actividad diaria del pequeño negocio o microempresa a partir de la planificación del negocio, programando las acciones, asignando los recursos y controlando los procesos a fin de optimizar los resultados.
- Gestionar personas en pequeños negocios o microempresas, estableciendo una política de comunicación, motivación, trabajo en equipo y formación, con orientación a resultados, a fin de promover su implicación y asegurar la consecución de los objetivos definidos en el plan de negocio.
- Gestionar y controlar la adquisición y el aprovisionamiento de las materias primas y otros materiales para ejecutar los procesos de producción y/o prestación de servicios, de acuerdo a las actividades programadas y las necesidades previstas.
- Gestionar y controlar el almacenamiento de materiales y productos, conforme a criterios de optimización de recursos y espacios, para asegurar la capacidad de respuesta de la actividad del pequeño negocio o microempresa.
- Gestionar la contratación del personal y de los colaboradores o servicios externos respetando la normativa laboral y mercantil vigente, utilizando en su caso asesoramiento externo cuando la complejidad lo requiera, a fin de mejorar la competitividad del pequeño negocio o microempresa.
- Establecer sistemas de gestión de la calidad y/o medioambiental en pequeños negocios o microempresas, implantando y controlando los procedimientos de actuación necesarios, utilizando aplicaciones ofimáticas específicas, y solicitando, cuando la dificultad lo requiera, la colaboración de asesoría externa, para mejorar la competitividad del pequeño negocio.

Índice

UD1. Organización y control de la actividad en pequeños negocios o microempresas

1.1.	Variables que intervienen en la optimización de recursos.....	15
1.1.1.	La automatización y/o la externalización de procesos	16
1.1.2.	Los perfiles profesionales y asignación de puestos de trabajo	19
1.1.3.	Elaboración de la ficha técnica de productos.....	22
1.1.4.	Técnicas de buenas prácticas	23
1.1.5.	Evaluación y control de los recursos	24
1.2.	Los indicadores cuantitativos de control, a través del Cuadro de Mando Integral	25
1.2.1.	Identificación de las variables clave	26
1.2.2.	Establecimiento de objetivos iniciales	29
1.2.3.	Evaluación a posteriori de la capacidad competitiva de la empresa.....	31
1.2.4.	Análisis de incidencias, deficiencias y desviaciones.....	33
1.3.	Otros indicadores internos.....	35
1.3.1.	Productividad.....	38
1.3.2.	Calidad de producto y de servicio.....	39
1.3.3.	Liderazgo.....	40
1.3.4.	Flexibilidad	40
1.3.5.	Plazo de entrega.....	41

1.3.6. Innovación	42
1.3.7. Formación del personal	44
1.3.8. Satisfacción del cliente	44
1.4. La mejora continua de procesos como estrategia competitiva	45
1.4.1. La política de empresa orientada a la satisfacción del cliente	47
1.4.2. La gestión adecuada de los recursos humanos.....	49
1.4.3. La optimización de los procesos internos	51
1.4.4. Mejora de los sistemas de información	52

UD2. Reclutamiento, selección y contratación de personal en pequeños negocios o microempresas

2.1. Determinación del perfil del candidato	63
2.2. Detección de necesidades del pequeño negocio o microempresa.....	66
2.3. Análisis y descripción del puesto de trabajo vacante.....	68
2.3.1. El perfil del candidato: formación, experiencia, aptitudes y actitudes	69
2.3.2. La oferta de empleo	71
2.3.3. Elección del medio de difusión de la oferta.....	72
2.3.4. Importancia del mensaje del anuncio de oferta	73
2.3.5. El reclutamiento de candidatos	74
2.3.6. El reclutamiento interno	76
2.3.7. El reclutamiento externo	77
2.4. La selección de personal	78
2.5. Las consultorías y empresas de selección de personal.....	80
2.5.1. Ventajas e inconvenientes de la selección por la propia empresa.....	81
2.5.2. Los métodos de selección de personal.....	82
2.5.3. La entrevista de trabajo. Tipos	86
2.5.4. El contrato de trabajo	88
2.5.5. Tipos de contratos	90
2.5.6. Modalidades de contratación.....	91
2.5.7. Contratos bonificados	91
2.5.8. Subvenciones y reducciones de cuotas aplicables a distintas situaciones	94
2.6. Formalización del contrato de trabajo	95
2.6.1. El período de prueba.....	97
2.6.2. La duración del contrato de trabajo	98
2.6.3. Reciprocidad de derechos y obligaciones	100

2.7.	La modificación, suspensión y extinción del contrato de trabajo .	102
2.7.1.	Causas de la modificación, suspensión o extinción del contrato de trabajo	102
2.7.2.	Efectos de la modificación, suspensión o extinción del contrato de trabajo	107

UD3. Gestión de recursos humanos en pequeños negocios o microempresas

3.1.	Políticas de gestión recursos humanos	119
3.1.1.	La cultura organizacional	122
3.1.2.	El estilo de dirección	124
3.1.3.	Objetivos y metas de la empresa e intereses de los trabajadores	127
3.2.	Las habilidades directivas y su influencia en el clima laboral	128
3.2.1.	Comunicación. Formas e importancia de la comunicación interna	129
3.2.2.	Motivación. Tipos de motivación	133
3.2.3.	El liderazgo formal e informal.....	136
3.2.4.	El Trabajo en equipo.....	137
3.2.5.	La Negociación. Distintos planteamientos	138
3.2.6.	Mantenimiento del clima laboral	139
3.3.	El liderazgo y la delegación de funciones.....	140
3.3.1.	Características del líder	141
3.3.2.	Liderazgo y trabajo en equipo	142
3.4.	La importancia de la información	143
3.4.1.	Los procedimientos de trabajo.....	144
3.4.2.	Las instrucciones	145
3.5.	El valor de la formación.....	146
3.5.1.	Necesidades de formación.....	147
3.5.2.	Tipos de formación	149
3.6.	La evaluación del desempeño	151
3.6.1.	Indicadores y variables del desempeño.....	152
3.6.2.	Acciones correctoras y medidas de ajuste	154
3.7.	La gestión del talento	155

UD4. Adquisición y mantenimiento de activos fijos de pequeños negocios o microempresas

4.1.	Modalidades de adquisición de activos fijos. Ventajas e inconvenientes.....	167
------	---	-----

4.1.1.	La compra y la depreciación del activo fijo.....	170
4.1.2.	El arrendamiento. Tipos y condiciones de contrato	171
4.2.	Adquisición de activos fijos en pequeños negocios o microempresas	174
4.2.1.	Toma de decisiones para adquisición activo fijo: criterios de eficiencia y competitividad	175
4.2.2.	Solicitud de ofertas a los proveedores del activo fijo	176
4.2.3.	Revisión de las condiciones venta o arrendamiento: plazos de entrega, garantía postventa, y costes de mantenimiento de los equipos o instalaciones	177
4.2.4.	Identificación de subvenciones para la adquisición del activo fijo	179
4.2.5.	Análisis comparativo de costes y beneficios para decidir el modelo de adquisición	180
4.2.6.	Gestión de compra o arrendamiento	181
4.2.7.	Planes de amortización	182
4.3.	La amortización del activo fijo. Funciones	183
4.3.1.	Contable.....	184
4.3.2.	Financiera	185
4.3.3.	Económica	186
4.4.	Las aplicaciones ofimáticas de gestión en el pequeño negocio o microempresa	187
4.4.1.	El tratamiento de textos en las tareas administrativas	188
4.4.2.	La hoja de cálculo en la gestión contable y financiera	189
4.4.3.	Las bases de datos relacionales, en la gestión de clientes, proveedores y elaboración de informes.....	190

UD5. Aprovisionamiento de existencias y evaluación de proveedores en pequeños negocios o microempresas

5.1.	Objetivos de la gestión de aprovisionamiento	201
5.1.1.	Detección de necesidades de aprovisionamiento para la consecución de los objetivos estratégicos	204
5.1.2.	Mejorar los costes del aprovisionamiento	205
5.1.3.	Asegurar la calidad de los bienes, productos y/o servicios necesarios	208
5.1.4.	Seleccionar proveedores competentes y fiables	209
5.1.5.	Evitar el riesgo y el coste de aprovisionamientos innecesarios	211
5.2.	La estrategia de negociación con proveedores.....	212
5.2.1.	Identificación de proveedores potenciales	213

5.2.2. La negociación en función del aprovisionamiento:	
puntual, urgente o recurrente.....	216
5.3. Criterios para la selección de proveedores	218
5.3.1. Calidad del producto o servicio.....	219
5.3.2. Precios competitivos	220
5.3.3. Plazos de entrega adecuados	221
5.3.4. La forma de pago	221
5.3.5. Servicios postventa ofrecidos	222
5.4. La gestión de compras.....	225
5.4.1. Estructura del documento de pedido	227
5.4.2. Confirmación de la recepción por parte del proveedor	229
5.4.3. Seguimiento del pedido.....	230
5.4.4. La recepción de la mercancía, bien o servicio	231
5.5. Seguimiento, control y evaluación de proveedores	232
5.5.1. La ficha de proveedores	234
5.5.2. La conformidad del suministro e indicadores de calidad	237
5.5.3. Seguimiento y evaluación periódica de proveedores.....	237
5.6. Aplicaciones ofimáticas en el control de aprovisionamientos.....	241
5.6.1. Utilidad de las hojas de cálculo y las bases de datos en la gestión de compras	242

UD6. Gestión y control del almacén en pequeños negocios o microempresas

6.1. Gestión del stock	253
6.1.1. Clasificación de los aprovisionamientos atendiendo a su finalidad.....	254
6.1.2. Métodos de clasificación de materiales y productos: materias primas, productos en curso y productos terminados	255
6.2. La importancia de la periodicidad en el inventario de almacén	257
6.2.1. Tipos de inventario	258
6.2.2. Técnicas de recuento	260
6.3. Variables que inciden en la gestión de inventarios	262
6.3.1. Error en las previsiones	263
6.3.2. Cambios en la demanda	264
6.3.3. Excesos de producción.....	265
6.3.4. Ineficacia administrativa	266
6.3.5. Los plazos de reposición.....	267
6.4. Tipos de stock en el pequeño negocio o microempresa	268
6.4.1. El stock operativo.....	271
6.4.2. El stock de seguridad.....	271

6.4.3. Niveles de reposición	272
6.5. La gestión eficiente del almacén	273
6.5.1. La minimización de las existencias	276
6.5.2. Aseguramiento del suministro	278
6.5.3. El establecimiento de procedimientos para cada situación concreta.....	279
6.5.4. El control y la documentación de incidencias.....	280
6.6. Las aplicaciones ofimáticas de gestión de almacén en pequeños negocios o microempresas	281
6.6.1. Utilidades y prestaciones.....	282

UD7. Gestión de la calidad y respeto del medio ambiente en pequeños negocios o microempresas

7.1. La gestión de calidad y el respeto del medio ambiente en la prestación de servicios	291
7.1.1. Normalización y estandarización de la calidad	292
7.1.2. Las Normas ISO 9000 y 14000.....	294
7.1.3. Organismos certificadores	297
7.2. Los Sistemas de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente como estrategia competitiva	299
7.2.1. La satisfacción del cliente	300
7.2.2. El incremento de la cuota de mercado	301
7.2.3. Mayor beneficio empresarial	302
7.3. Normativa y legislación aplicable	304
7.3.1. En España.....	305
7.3.2. En la Unión Europea.....	307
7.3.3. Los tratados y normas internacionales	307
7.4. Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente. Etapas.....	308
7.4.1. Definición del alcance, organigrama y diagrama del flujo de procesos.....	310
7.4.2. Desarrollo documental.....	313
7.4.3. Formación e implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente.....	314
7.4.4. Auditoría interna y revisión por la Dirección	317
7.4.5. Certificación en los Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente	318
7.4.6. Mantenimiento de los Sistemas	320
7.5. Gestión documental de los Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente. Tipos y formatos	321

7.5.1. Los Manuales de Gestión de Calidad y Medio Ambiente	322
7.5.2. Los Manuales de Procedimiento	325
7.5.3. Instrucciones, Formatos y Registros	329
7.5.4. Acciones preventivas	331
7.5.5. No conformidades	332
7.5.6. Acciones correctivas	333
7.5.7. Protocolos de recogida, clasificación, archivo y mantenimiento de la documentación	334
7.6. Las herramientas informáticas y ofimáticas para el seguimiento, medición y control de procesos	335
7.6.1. Aplicaciones específicas de Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente	336
7.6.2. El procesador de textos en la elaboración de manuales y documentos	338
7.6.3. La hoja de cálculo en la recogida y tratamiento de datos	340
7.6.4. La base de datos en la gestión de la documentación y elaboración de informes	341
Glosario	357
Soluciones	361
Anexo	353

Área: **administración y gestión**

UD1

Organización y control de
la actividad en pequeños
negocios o microempre-
sas

- 1.1. Variables que intervienen en la optimización de recursos
 - 1.1.1. La automatización y/o la externalización de procesos
 - 1.1.2. Los perfiles profesionales y asignación de puestos de trabajo
 - 1.1.3. Elaboración de la ficha técnica de productos
 - 1.1.4. Técnicas de buenas prácticas
 - 1.1.5. Evaluación y control de los recursos
- 1.2. Los indicadores cuantitativos de control, a través del Cuadro de Mando Integral
 - 1.2.1. Identificación de las variables clave
 - 1.2.2. Establecimiento de objetivos iniciales
 - 1.2.3. Evaluación a posteriori de la capacidad competitiva de la empresa
 - 1.2.4. Análisis de incidencias, deficiencias y desviaciones
- 1.3. Otros indicadores internos
 - 1.3.1. Productividad
 - 1.3.2. Calidad de producto y de servicio
 - 1.3.3. Liderazgo
 - 1.3.4. Flexibilidad
 - 1.3.5. Plazo de entrega
 - 1.3.6. Innovación
 - 1.3.7. Formación del personal
 - 1.3.8. Satisfacción del cliente
- 1.4. La mejora continua de procesos como estrategia competitiva
 - 1.4.1. La política de empresa orientada a la satisfacción del cliente
 - 1.4.2. La gestión adecuada de los recursos humanos
 - 1.4.3. La optimización de los procesos internos
 - 1.4.4. Mejora de los sistemas de información

1.1. Variables que intervienen en la optimización de recursos

Un análisis de las áreas y factores clave de la organización, implica tratar tanto los aspectos funcionales como los organizativos o del proceso de gestión.

Áreas y funciones

Área de producción	Área de sistemas de información	Área de I+D
Área financiera	Área de comercialización	Dirección: Planificación, Organización, Gestión de los recursos humanos, Control



La optimización de recursos se define como la realización de nuestra actividad de la mejor manera posible, es decir, que seamos ser eficientes.

En nuestra empresa, logramos la **eficiencia** si somos capaces de **utilizar los recursos** de tal forma que obtengamos **el mayor beneficio al mínimo coste posible**.

La optimización en una empresa mejora el proceso de producción y contribuye al crecimiento y a la consolidación de nuestro negocio.

Para conseguir este objetivo, analizamos las principales variables que intervienen en la optimización de recursos, y que debemos, por tanto, de controlar con el objeto de gestionar los recursos de manera eficiente.



1.1.1. La automatización y/o la externalización de procesos



La automatización de procesos es la sustitución de las tareas tradicionalmente manuales por la realización automática, utilizando para ello máquinas, robots u otro tipo de automatismo, obteniendo como resultado una mejora de la productividad así como la optimización de los costes, al mismo tiempo que se perfeccionan los tiempos de producción.

Estas ventajas son más apreciables en los procesos industriales, ya que se consigue una disminución de los costes, una mejora en la calidad y el servicio ofrecido, gracias a la uniformidad en la realización del trabajo.

Asimismo, se consigue un aumento de la producción, disminuye el consumo energético y aumenta la seguridad en el trabajo.

Las etapas que se deben seguir para la instalación de un automatismo son las siguientes:



Etapas	Descripción
Análisis del proceso completo	En esta primera etapa, nuestro objetivo es descubrir los puntos a mejorar y para ello, se realiza un análisis de todo el proceso completo.
Búsqueda de soluciones aplicables	Tenemos que averiguar cuáles son los elementos sustitutivos para la situación actual : maquinaria, robótica industrial, diferentes tipos de automatismos.
Estudio de los costes de inversión	<p>En etapa, seleccionamos entre las soluciones aplicables, aquella que nos aporta un retorno de la inversión más rápido, la solución más amortizable; y además, si fuera necesario, debemos realizar un estudio de los costes de los posibles despidos.</p> <p>Por todo ello, podemos decir que la solución óptima es aquella cuyo beneficio económico y social es mayor que el coste de operación y mantenimiento.</p>
Instalación del automatismo	Debemos asegurarnos una correcta instalación y puesta a punto de la solución elegida , ya que el resultado final depende en gran parte de su implantación.
Formación del personal de trabajo	Los trabajadores necesitan una formación específica en la tecnología implementada , tiene que conocer el funcionamiento del automatismo y resolver pequeñas reparaciones.
Verificación del funcionamiento	Durante un periodo de tiempo, debemos comprobar que el automatismo funciona correctamente , y para ello pactaremos un periodo de prueba con el proveedor, que nos permita la devolución sin costes en caso de fallos en el sistema.



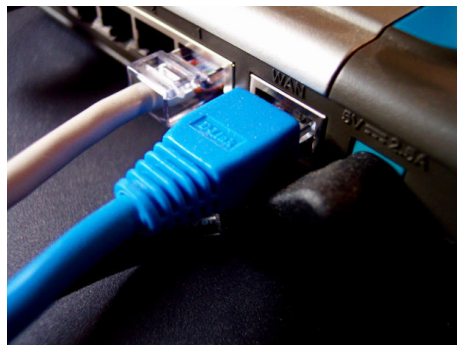
La externalización (outsourcing) es una nueva técnica de administración consistente en transferir ciertos procesos complementarios que no forman parte del núcleo principal del negocio, a terceros, y de este modo concentrar los

esfuerzos en las actividades principales, con el objetivo de aumentar nuestra competitividad y mejorar los resultados.

La externalización de procesos de negocio, cuyas siglas en inglés son BPO (Business Process Outsourcing), permite a las empresas controlar sus costes, reducir los riesgos operacionales, y cumplir con las expectativas de los clientes, ya que se liberan recursos propios que se dedican al núcleo del negocio y a la implementación de los planes estratégicos de la organización.

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han contribuido a la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya que el trabajo ya no tiene que desarrollarse en el mismo lugar; por lo que se realiza en diferentes lugares y por empresas especializadas en esa área de negocio, a un menor coste o de manera más eficiente.

Por este motivo, **muchas empresas invierten en la Externalización del Proceso de Negocio** tanto para mejorar un proceso de negocio específico como para desarrollar una estrategia mixta más completa.



En la actualidad, estamos viviendo **un aumento de los servicios de externalización –outsourcing–** por aquellas organizaciones que ya se encuentran establecidas o en están en vías de crecimiento, ya que supone una importante reducción de los costes empresariales que se traducen en un gran ahorro.

Estas empresas ofrecen servicios a sus clientes que les **permite reducir los costes operativos (OPEX), mediante la aplicación de tecnología y una eficiente gestión de los recursos**, ya que disponen de los activos necesarios para lograr la excelencia en la gestión de servicios de cada sector.

De este modo, si queremos contratar los servicios suministrados por las empresas de outsourcing, necesitamos conocer las principales tareas que pueden ofrecernos para la mejora del ahorro y por consiguiente lograr un aumento de nuestra competitividad.

Los beneficios principales de un proyecto de BPO para el cliente son:

- Reducción de costes.

- Flexibilidad productiva.
- Calidad asegurada mediante niveles de servicio.
- Aprovechamiento del conocimiento del proveedor.
- Estandarización de procesos.
- Reducción del riesgo operacional.

1.1.2. Los perfiles profesionales y asignación de puestos de trabajo

El perfil profesional de un puesto de trabajo, nos informa de los requisitos necesarios para la ocupación del mismo.

Estos requisitos que conforman el perfil profesional de los puestos de trabajo, incluyen las **capacidades específicas** para el desempeño de las tareas asociadas a cada puesto y en las **condiciones de trabajo** existentes; y otras condiciones de los ocupantes como son **el nivel de formación** con independencia del requerido por las tareas, **capacidades específicas** para el desempeño en otros puestos (**polivalencia funcional**), cumplir con **determinados atributos normativos o culturales** (adopción de valores).



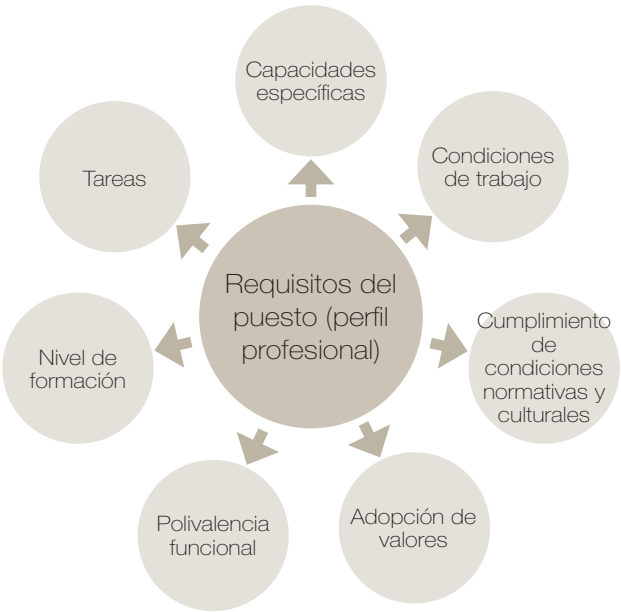
Importante

El análisis y la descripción de los puestos de trabajo en una empresa, es una herramienta que nos permite el desarrollo de políticas y prácticas conducentes a una mejor utilización de los recursos humanos disponibles.

La adecuación persona – puesto es una herramienta que nos permite conocer en cada momento, si las personas que integran una empresa, están ocupando los puestos más adecuados a sus capacidades.

Por tanto, la adecuación persona-puesto es un procedimiento utilizado para la valoración del potencial de las personas dentro de una empresa, que se vincula con el perfil de puestos de trabajo o los perfiles profesionales.

Consiste en estudiar el grado de cumplimiento de los requisitos de conocimiento, experiencia, habilidades, aptitudes y actitudes del puesto, definidos en el perfil de puestos de trabajo, para garantizar el correcto desempeño de sus actividades y responsabilidades.



Ejemplo de descripción de puesto de trabajo:

Fecha:	
Nombre del cargo:	Auxiliar de enfermería
Resumen del cargo:	Apoya al personal médico y del programa e imparte educación en planificación familiar mediante una amplia variedad de medios.