



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# TRABAJO FINAL DE CARRERA

*“Evolución de las Empresas de Trabajo  
Temporal en el actual entorno económico.  
Caso aplicado a Randstad Aldaia”*

**Autora:** Iris Folgado Sastre

**Directora:** M<sup>a</sup> Rosario Perelló Marín

Noviembre 2013

***“Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”***

*Charles Darwin (1859)*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
1.1.	Resumen .....	10
1.2.	Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas .....	13
1.3.	Objetivos.....	14
<b>2.</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	16
2.1.	Marco histórico y legal de las Empresas de Trabajo Temporal.....	16
2.2.	ETT: Relación triangular .....	26
2.3.	Ventajas e inconvenientes de las Empresas de Trabajo Temporal .....	31
2.4.	Evolución de las Empresas de Trabajo Temporal.....	36
2.5.	Las Empresas de Trabajo Temporal dentro y fuera de nuestras fronteras.....	53
<b>3.</b>	<b>DESARROLLO</b> .....	60
3.1.	La empresa.....	60
3.2.	Análisis del entorno.....	61
3.2.1.	Identificar el sector.....	61
3.2.2.	Análisis PESTEL .....	62
3.2.3.	Análisis del entorno competitivo .....	79
3.2.4.	Análisis de la demanda .....	88
3.2.5.	Conclusiones análisis externo .....	91
3.3.	Análisis interno .....	93
3.3.1.	Misión y Valores .....	93
3.3.2.	Identificación de recursos .....	94
3.3.3.	Estructura organizativa .....	99
3.3.4.	Análisis del catálogo de productos.....	102

3.3.5.	Análisis económico-financiero .....	106
3.3.6.	Conclusiones análisis interno.....	111
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE ACTUACIÓN Y/ O CONCLUSIONES .....</b>	<b>113</b>
4.1.	Determinación de estrategias y plan de acción .....	113
4.1.1.	DAFO .....	113
4.1.2.	Determinación de estrategias .....	115
4.1.3.	Selección de estrategias .....	118
4.1.4.	Desarrollo de la estrategia .....	123
4.1.5.	Control de la estrategia .....	124
4.2.	Plan de acción .....	128
4.3.	Conclusiones .....	138
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>140</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>150</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Derechos de los trabajadores frente a la ETT y la empresa usuaria.....	29
<b>Tabla 2:</b> Obligaciones de la ETT y la empresa usuaria frente al trabajador .....	30
<b>Tabla 3:</b> Evolución del empleo en España 2005-2012.....	37
<b>Tabla 4:</b> Asalariados en función del tipo de contrato 2005-2012 .....	38
<b>Tabla 5:</b> Evolución de los contratos temporales y de los contratos de puesta a disposición 2009-2011 .....	44
<b>Tabla 6:</b> Porcentaje de distribución de los contratos temporales y Contratos de puesta a disposición por sexos 2010-2012.....	46
<b>Tabla 7:</b> Distribución de los contratos realizados por ETT según edad y sexo 2010-2011.....	46
<b>Tabla 8:</b> Porcentaje de la distribución por modalidades de contratación 2009-2011 ....	48
<b>Tabla 9:</b> Porcentaje de distribución de CPD's por sectores de actividad 2009-2011 ....	50
<b>Tabla 10:</b> Porcentaje de asalariados contratos por ETT según el grupo principal de ocupación 2009-2011 .....	51
<b>Tabla 11:</b> Asalariados contratados por ETT según el grupo principal de ocupación y sexo en 2011 ..	52
<b>Tabla 12:</b> Porcentaje de la tasa de temporalidad en la Unión Europea 2006-2012 .....	56
<b>Tabla 13:</b> Altas y bajas totales de empresas en España .....	65
<b>Tabla 14:</b> Importancia de las distintas características según el puesto de trabajo .....	75
<b>Tabla 15:</b> Porcentaje de uso de infraestructuras TIC por tamaño de la empresa.....	76
<b>Tabla 16:</b> Puntos fuertes y débiles de la empresa Adecco .....	82
<b>Tabla 17:</b> Puntos fuertes y débiles de la empresa Manpower .....	84
<b>Tabla 18:</b> Conclusiones de los grupos estratégicos.....	84
<b>Tabla 19:</b> CPD's según sector de actividad de la empresa usuaria en la Comunidad Valencia 2009-2012 .....	90
<b>Tabla 20:</b> Cálculo de porcentajes de las partidas más destacables del balance 2012 ..	106

---

<b>Tabla 21:</b> Ratios de liquidez de la empresa 2012 .....	107
<b>Tabla 22:</b> Evolución del ratio de la liquidez y del disponible 2010-2012 .....	108
<b>Tabla 23:</b> Ratios de endeudamiento de la empresa 2012 .....	109
<b>Tabla 24:</b> Evolución de los ratios de endeudamiento 2010-2012.....	110
<b>Tabla 25:</b> DAFO y estrategias a seguir por parte de la empresa .....	114
<b>Tabla 26:</b> Escala fundamental de comparación de Saaty .....	118
<b>Tabla 27:</b> Matriz de ponderación de los objetivos .....	119
<b>Tabla 28:</b> Matriz de ponderación de las estrategias en función del primer objetivo ...	120
<b>Tabla 29:</b> Matriz de ponderación de las estrategias en función del segundo objetivo.	122
<b>Tabla 30:</b> Cálculo de la mejor estrategia a partir de los vectores propios de cada una de ellas .....	123
<b>Tabla 31:</b> Coste del hardware .....	129
<b>Tabla 32:</b> Coste del software .....	129
<b>Tabla 33:</b> Coste personal.....	130
<b>Tabla 34:</b> Coste de otros gastos .....	130
<b>Tabla 35:</b> Coste total de la aplicación .....	131
<b>Tabla 36:</b> Cálculo de Flujos de Caja.....	132
<b>Tabla 37:</b> Flujo neto de caja por unidad monetaria comprendida .....	133
<b>Tabla 38:</b> Datos para el cálculo del VAN y la TIR.....	135
<b>Tabla 39:</b> Cálculo VAN y TIR .....	135
<b>Tabla 40:</b> Cálculo Error Máximo Admisible.....	137
<b>Tabla 41:</b> Cálculo del VAN con flujos de caja reducidos .....	138
<b>Tabla 42:</b> Balance de la empresa .....	154
<b>Tabla 43:</b> Cuenta de pérdidas y de ganancias de la empresa.....	158

---

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Relación Triangular Empresas de Trabajo Temporal .....	27
<b>Figura 2:</b> Evolución del empleo en España 2005-2012 .....	37
<b>Figura 3:</b> Variación porcentual de los asalariados 2005-2012 .....	39
<b>Figura 4:</b> Tasa temporalidad en España 1995-2013 .....	40
<b>Figura 5:</b> Temporalidad por sectores en el 2011 .....	41
<b>Figura 6:</b> Porcentaje de contratos temporales gestionados por las ETT por sectores en 2011 .....	42
<b>Figura 7:</b> Número de Empresas de Trabajo Temporal 1995-2012 .....	43
<b>Figura 8:</b> Contratos celebrados por las ETT sobre el total de contratos temporales 2009-2011 .....	45
<b>Figura 9:</b> Porcentaje del número total de CPD's según edad 2010-2011 .....	47
<b>Figura 10:</b> Modalidades de contratación .....	48
<b>Figura 11:</b> Porcentaje de Contratos de Puesta a Disposición 2009-2011 .....	49
<b>Figura 12:</b> Temporalidad por países de la Unión Europea 2012 .....	55
<b>Figura 13:</b> Porcentaje de trabajadores temporales por tipo de ocupación en España y en la Unión Europea en 2012 .....	57
<b>Figura 14:</b> Porcentaje de trabajadores temporales contratados en España y en la Unión Europa según el nivel de educación en 2012 .....	58
<b>Figura 15:</b> Evolución del número de empresas de la industria de la alimentación en la Comunidad Valenciana 2008-2013 .....	66
<b>Figura 16:</b> Evolución del número de empresas dedicadas a la fabricación de productos de plástico en la Comunidad Valenciana 2008-2013 .....	67
<b>Figura 17:</b> Evolución del número de empresas del sector del transporte y la logística en la Comunidad Valenciana 2008-2013 .....	68
<b>Figura 18:</b> Contratos registrados en los Servicios Públicos por ETT según la edad 2006-2012 .....	69
<b>Figura 19:</b> Contratos realizados por ETT en mujeres 2006-2012 .....	71

<b>Figura 20:</b> Contratos realizados por ETT en hombres 2006-2012 .....	73
<b>Figura 21:</b> Porcentaje de trabajadores contratados por ETT según el nivel de estudios 2006-2012 .....	74
<b>Figura 22:</b> Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	80
<b>Figura 23:</b> Porcentaje de CPD's firmados en la Comunidad Valenciana según sector de actividad de la empresa usuaria 2009-2012 .....	90
<b>Figura 24:</b> Situación geográfica oficina Randstad Aldaia .....	95
<b>Figura 25:</b> Oficina Randstad Aldaia .....	96
<b>Figura 26:</b> Distribución de oficinas de Randstad según servicios .....	105
<b>Figura 27:</b> Representación de las partidas más destacables del balance 2012 .....	106
<b>Figura 28:</b> Esquema de los objetivos y estrategias a seguir por parte de la empresa ..	117
<b>Figura 29:</b> Esquema de selección de la mejor estrategia en función del objetivo 1 ...	119
<b>Figura 30:</b> Esquema de selección de la mejor estrategia en función del objetivo 2 ...	121
<b>Figura 31:</b> Modelo encuesta trabajadores .....	126
<b>Figura 32:</b> Modelo encuesta consultores.....	127
<b>Figura 33:</b> Diagrama de Gantt de las tareas del proyecto .....	129



## **INDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1:</b>	Organigrama empresa .....	152
<b>Anexo 2:</b>	Balance de la empresa.....	154
<b>Anexo 3:</b>	Cuenta de pérdidas y de ganancias de la empresa .....	158

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Resumen

Las empresas de trabajo temporal (ETT) son aquellas empresas que ponen a disposición de otra (empresa usuaria) trabajadores para cederlos temporalmente. Esta relación se denomina “*relación triangular*” al haber tres partes involucradas en la prestación del servicio (la empresa de trabajo temporal, la empresa usuaria y el trabajador cedido). Además, con la modificación de la ley que regula estas empresas, podrán actuar como Agencias de Colocación, lo que implica poder colaborar con los Servicios Públicos de Empleo y así poder realizar el reclutamiento, formación o selección para una empresa que, posteriormente, contrate de forma directa al trabajador.

Nuestro país fue uno de los más tardíos en legalizar estas empresas en 1994, mientras que otros países como Holanda (primer país de la Unión Europea en regularizar estas empresas en 1965), Alemania o Francia ya estaban establecidas las ETT a principios de los años 70. Esto se debe a que el artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores de nuestro país prohibía la cesión de mano de obra; pero esta situación tuvo que cambiar debido a la aparición de nuevas modalidades de contratación en la Unión Europea y a la homologación de nuestras leyes con la del resto de países europeos.

A pesar de que España acogió a estas empresas tarde, la normativa que las regula ha sufrido numerosas modificaciones intentado adaptarse a los cambios económicos, sociales y productivos que se producen en el país y en el resto de Europa. Una de las reformas más significativas para este sector fue la que se produjo en 1999 donde se equipara la retribución salarial del trabajador cedido a la del empleado en plantilla de la empresa usuaria, ya que a hasta ese momento la remuneración de éstos era menor que la del trabajador interno incluso al realizar la misma actividad que éste.

Todas las reformas que han sufrido estas empresas se deben, en gran medida, a la alta tasa de temporalidad de nuestro país (22,1% en 2013) en comparación con la

media de la Unión Europea (14% en el mismo periodo). A las ETT se les acusa de provocar estos datos, lo cual no es cierto puesto que en aquellos sectores donde existen las más altas tasas de temporalidad, son donde las ETT tienen índices de penetración muy escasos, como es el caso de la construcción. Además la tasa de temporalidad se ha visto reducida desde la implantación de estas empresas hasta la actualidad en más de diez puntos porcentuales.

Por otro lado, el número de empresas de trabajo temporal ha ido descendiendo a lo largo de estos últimos años debido al cómputo de obligaciones y requisitos que deben soportar. Sin embargo el porcentaje de contratos firmados a través de una ETT ha aumentado, siendo mayor el número de contratos de puesta a disposición de los hombres que el de las mujeres.

Estos datos corresponden a las ETT de forma global, para conocer el marco que envuelve a este tipo de empresas, pero los siguientes análisis se van a centrar en Randstad, en concreto en la oficina que posee la compañía en Aldaia. Para conocer la situación de ésta se ha estudiado los factores externos e internos que la envuelven. Primeramente cabe destacar que Randstad es la segunda empresa a nivel mundial de recursos humanos, presente en 53 países con una red de 5.400 oficinas.

Los aspectos externos que más afectan a la compañía son las normas legales, como que se ha comentado anteriormente, la prohibición de operar en ciertos sectores o la posibilidad de operar como Agencias de Colocación. Otro aspecto a tener en cuenta es la disminución de empresas (clientes) en los sectores con los que trabaja Randstad Aldaia.

Por otra parte, el perfil de trabajador que requieren las empresas no es un factor que afecte directamente a Randstad, pero debe tenerlo presente a la hora de hacer la selección de éstos. Para poder conseguirlo de una manera más eficiente hacen uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación que cada vez cobran más importancia en las relaciones laborales.

Randstad tiene dos grandes competidores; Adecco, principal ETT a nivel mundial y Manpower con una presencia notable en otros países pero escasa en el

---

nuestro. Ambas tienen características comunes con Randstad en cuanto al tipo de cliente y a los servicios que presta. En cuanto a Randstad Aldaia, los sectores con los predominantemente trabaja esta oficina son la industria de la alimentación, logística y transporte y la fabricación de productos de plástico.

Entre los factores internos que afectan a la actividad de la empresa destacan su sólida estructura, cantidad de oficinas que dispone tanto a nivel nacional como internacional, servicios ofertados de diversa índole y un gran número de clientes. Posee un organigrama bien definido lo que proporciona diferenciación entre los distintos departamentos de la empresa y las actividades que debe realizar cada empleado dentro de la misma.

Por otro lado, la situación económica de la empresa es buena dado que parte su activo corriente está financiado con recursos a largo plazo, pero solo con los recursos de efectivo su capacidad de financiación es escasa para atender los pagos. A esto hay que sumarle que la empresa está endeudada, lo indica la descapitalización de ésta.

En último lugar, se analiza una posible inversión para conseguir dos objetivos concretos para la empresa (aumentar un 15% los clientes en dos años y mejorar la calidad del servicio prestado). Para ello, se proponen varias estrategias para conseguirlos y tras el análisis de la matriz de comparación ponderada, se obtiene que la estrategia más adecuada para alcanzar ambos objetivos es aumentar el número de visitas a potenciales y actuales clientes. Para ello se diseña una aplicación informática que permite realizar a los trabajadores temporales trámites desde su propio domicilio permitiendo así a los consultores disponer de más tiempo para realizar visitas. Antes de ponerla en marcha se evalúa esta estrategia y sus posibles resultados para conocer si sería conveniente o no su implantación en la empresa.

## **1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas**

A través de este Trabajo Final de Carrera he pretendido analizar la evolución de las Empresas de Trabajo Temporal en los últimos años y cómo ha afectado la actual situación económica de nuestro país a éstas, centrándome en Randstad, una empresa de trabajo temporal real, y en concreto en una de sus oficinas, situada en la localidad de Aldaia.

Para poder analizar los antecedentes de estas empresas, las asignaturas de *Derecho de la Empresa* y *Legislación Laboral* me han servido para analizar y sintetizar las normas jurídicas y saber enfocar los problemas de esta índole a los que se enfrentan las empresas de trabajo temporal. Por otra parte, para poder estudiar la evolución de estas empresas a lo largo de los últimos años y sus características dentro y fuera de nuestro país, me he basado en las asignaturas de *Economía Española y Regional* y *Gestión de Comercio Exterior*, las cuales ofrecen una visión general de algunos factores económicos, sociales,....

Además, las asignaturas de *Dirección Comercial*, *Dirección de Recursos Humanos*, *Marketing de Empresas de Servicios* y *Dirección Estratégica y Política* de la empresa me han ayudado a poder analizar correctamente todos los factores tanto internos como externos que afectan a la empresa. Es decir, estudiar el funcionamiento de ésta y saber cómo gestionarlo para posteriormente poder conseguir ventajas competitivas. En concreto, *Gestión Fiscal* me ha servido para poder examinar la economía de la empresa y poder estudiar su situación financiera a través de diversos ratios.

He recurrido a *Gestión y Organización de Empresas de Servicios*, *Dirección Estratégica y Política de la empresa*, *Contabilidad General y Analítica*, *Economía de la Empresa II* y *Dirección Financiera* para poder determinar cuál es la estrategia e inversión que debe seguir la empresa en función de su análisis, así como para averiguar qué métodos son más eficaces para llevarlas a cabo. Además, a través de estas materias he adquirido los conocimientos necesarios para estudiar la rentabilidad de la inversión y saber si la empresa debe llevarla a cabo o no y el beneficio que obtendrá de ella.

### **1.3. Objetivos**

Una vez definido el objeto general del trabajo, es importante que determine cuales son los objetivos específicos de éste y cuál va ser la metodología que voy a seguir para alcanzarlos.

En primer lugar, considero importante estudiar el marco histórico y legal de las empresas de trabajo temporal para saber cómo, cuándo y por qué llegaron a nuestro país. También es conveniente analizar en profundidad la evolución de estas empresas para saber cómo les ha afectado la situación económica que atraviesa España y los países vecinos, y lo que han hecho éstas para adaptarse al entorno, a pesar de las restricciones que la propia normativa les impone.

Para saber cómo afecta todo esto a Randstad, por una parte abordo el estudio del marco externo de la empresa mediante un análisis de los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que favorecen y/o perjudican a ésta; con ello puedo definir correctamente las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa. Para determinarlas con más detalle también examino sus competidores más directos (Adecco y Manpower), averiguando sus puntos fuertes y débiles respecto a Randstad. Igualmente analizo los sectores con los que trabaja la empresa, para investigar cómo les afecta a éstos la actual situación económica del país, lo cual influye directamente a Randstad.

Por otro lado, he indagado en el aspecto interno de la compañía, centrándome, en la medida de lo posible, en los componentes de la delegación de Randstad Aldaia. Para ello analizo los medios disponibles de ésta para llevar a cabo su actividad diaria, qué servicios están en su cartera de productos y especificando cuales son los más empleados por la oficina. A su vez, he recreado el organigrama de la compañía para poder detallar la función de cada uno de sus miembros y en particular las realizadas por esta oficina. Otro aspecto importante del análisis del entorno es conocer la situación económica de la empresa, la cual se refleja a través de ratios como el de liquidez, de tesorería, de endeudamiento, de solvencia... Esto me permite saber si la empresa se encuentra en un buen escenario para poder realizar las estrategias e inversiones que

pretenda llevar a cabo. Con todas estas reseñas puedo concluir cuales son las debilidades y fortalezas que afectan a la empresa.

Los dos anteriores análisis me permiten poder extraer cuál o cuáles son las estrategias que debe seguir la empresa y si podría realizar alguna inversión para poder optimizar sus oportunidades y fortalezas, y mejorar o evitar sus debilidades y amenazas. Para ello, realizo un estudio exhaustivo de su situación de liquidez y endeudamiento y un análisis de la rentabilidad de la posible inversión para poder concluir si será aconsejable que se implante en la empresa, cómo y cuándo debe hacerse y los beneficios que aportará a ésta.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Marco histórico y legal de las Empresas de Trabajo Temporal

Según la propia definición legal, se denomina empresa de trabajo temporal (ETT) aquella actividad consistente en poner a disposición de otra empresa usuraria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos previstos en esta ley. (Ley 14/94)

Pero, *“ El modelo de ETT que opera actualmente, no es el que se reguló en el año 1994, se ha creado gracias al consenso de las propias empresas y de los sindicatos del sector y, por lo tanto, es un operador adaptado a las necesidades del mercado laboral, cuya contribución positiva al empleo de calidad ya es reconocida por todos.”* (Aranda, 2006)

Esta afirmación queda ratificada además de por las diversas modificaciones de la ley original, por el simple cambio de concepto de este tipo de empresas desde su primera normativa en 1994 hasta la actualidad. La definición más actual de este tipo de empresas es la establecida en el Real Decreto Ley 31/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Quedando redactada en su artículo 1:

*“Se denomina empresa de trabajo temporal aquella cuya actividad fundamental consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos previstos en esta Ley. Las empresas de trabajo temporal podrán, además, actuar como agencias de colocación siempre y cuando presenten una declaración responsable mediante la cual se manifieste que cumple con los requisitos establecidos en la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo, y su normativa de desarrollo.”* (RDL 3/2012)



El objetivo de una ETT es contratar trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas, por lo que sus funciones básicas serán captar a empresas usuarias que requieran los servicios que ofrecen éstas, seleccionar trabajadores, formarles, contratarles y retribuirles. Y gracias al amplio conocimiento del mercado laboral que posee una empresa de trabajo temporal, puede hallar al candidato más adecuado para un perfil concreto, colocando a éste a disposición de la empresa usuaria, es decir, ceden al trabajador a ésta, delegando en ella la dirección y control del trabajo a desarrollar, que previamente ha sido contratado por la ETT. Este conocimiento para encontrar al demandante más apropiado para el puesto solicitado junto a la agilidad, profesionalidad y garantías son las principales razones por la que una empresa recurre a una ETT, según la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal. (AGETT, 2013; Rodríguez-Piñero, 2000; Tena, 2000).

El concepto de empresa de trabajo temporal se originó a finales de los años 20; se piensa que fue Sam Workman en 1929 cuando fundó la primera empresa de trabajo temporal moderna, llamada Workman Diversified Enterprises, aunque otros autores creen que surgió antes de la Primera Guerra Mundial. Pero el verdadero auge de este negocio se inició en los años 40, tras la Segunda Guerra Mundial, y desde ese momento ha ido creciendo debido a las ventajas que ofrecen estas empresas a la economía. A finales de los años 50, las ETT ya estaban establecidas en Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido y Suiza, y seguidamente se implantaron, también, en otros países de Europa Occidental, como Bélgica, Francia y Alemania. (Hatton, 2011; Tena, 2000).

Sin embargo, el escenario de las empresas de trabajo temporal en Europa, en general, no ha tenido nada que ver con la situación española, puesto que la mayor parte de los países de la Unión Europea legisló este concepto a partir de los años 60, mientras que en España esto no se produjo hasta años después. De hecho, la primera ley europea que normalizó estas empresas fue la holandesa en 1965 con la "*Ley sobre colocación del trabajo*", la cual ha tenido una gran influencia en la redacción de las leyes de otros Estados Miembros. Y a principios de los 70, Alemania y Francia fueron los primeros países en acogerla mientras que otros países como Italia y España no se sumarían hasta más de veinte años después, en 1992 y 1994 respectivamente. Este retraso se debe a que en 1980, cuando las ETT ya estaban legalizadas en la mayor parte de Europa, en España el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 43 prohíbe la cesión de trabajadores al

considerarse tráfico ilegal de mano de obra, lo que cierra las puertas de estas empresas en nuestro país. Pero en 1993 con la aparición de las nuevas modalidades de contratación en Europa y la exigencia de los tribunales por cambiar el modelo jurisprudencial, se invalida el artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores, que prohibía la actuación de estas empresas en España (aunque encubiertamente estaban ya funcionando), lo que provoca que la cesión de los trabajadores pase a ser lícita. De esta manera fueron entrando en nuestro país las empresas de trabajo temporal encubiertas como empresas de servicios y careciendo de un marco regulador propio. Aunque en realidad, fue en 1994 el momento de la elaboración de la primera normativa que regula estas empresas. (Tena, 2000; López-Romero, 2000).

El Boletín del Estado afirma que la regularización de las empresas de trabajo temporal en España se debe a que el mercado de trabajo español, no debe ni puede funcionar sin tener en cuenta las reglas del juego existentes en la Unión Europea, con el objetivo de que nuestras instituciones sean homologables. Esta es una de las principales razones por las que nacen en nuestro país las ETT, acompañada de la clandestina actuación de estos intermediarios en el mercado de trabajo. Además de que constituyen para los trabajadores un importante mecanismo para acceder a la actividad laboral y familiarizarse con la vida de la empresa. Por todo esto se hace necesario establecer un régimen jurídico para las ETT en España, garantizando los derechos laborales y de protección de los trabajadores cedidos por parte de estas empresas, a través de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. Desde entonces, las sucesivas modificaciones sufridas por la Ley 14/1994 y su normativa de desarrollo reglamentaria han tendido a reforzar los requisitos organizativos y de solvencia de las ETT, así como las condiciones laborales de los trabajadores en misión, siendo la más sustantiva la Ley 29/1999 que reforma la primera (Ley 29/99).

Pero antes de llegar a ese punto, las empresas de trabajo temporal han sufrido, como ya se ha comentado anteriormente, multitud de variaciones en su naturaleza jurídica, por lo que es necesario indagar sobre su trayectoria, desde la promulgación de dicha Ley hasta llegar a la actualidad, puesto que el significado del término de éstas cambia al ubicarlo en relaciones de producción, económicas y políticas diferentes.

En primer lugar, habría que remontarse al año 1978, donde la Ley de Relaciones Laborales en su artículo 19 prohíbe la cesión de mano de obra:

*“Incurrirán en las responsabilidades y sanciones establecidas en este artículo, sin perjuicio de las que se fijen en el Decreto previsto, en el artículo treinta y tres, dos, de esta Ley y las que, en su caso, sean exigibles en el orden penal:*

- a. Las personas naturales o jurídicas que recluten o contraten trabajadores y los proporcionen, presten o cedan temporalmente a las empresas, cualesquiera que sean los títulos de dicho tráfico.*
- b. Los empresarios que utilicen los servicios de los trabajadores considerados en el apartado anterior sin incorporarlos a su empresa.”*

Esta prohibición se traslada, cuatro años más tarde, a la Ley 8/1980, que regulariza la primera versión de los Estatutos de los Trabajadores. En concreto queda reflejado en su artículo 43, titulado “Cesión de Trabajadores” y encuadrado en la Sección II de esta ley “Garantías por cambio de empresario”. Este artículo está redactado en tres apartados, siendo el primero de ellos el que hace constancia a la prohibición.

*“Se prohíbe el reclutamiento y la contratación de trabajadores para prestarlos o cederlos temporalmente a un empresario, cualesquiera que sean los títulos de dicho tráfico de mano de obra, así como la utilización de los servicios de dichos trabajadores sin incorporarlos al personal de la empresa en que trabajan”.*

En 1993 comienza un proceso de reforma del Estatuto de los Trabajadores, que tenía como objetivos, la flexibilización del Derecho del Trabajo español y la liberación del mercado de trabajo. Esta reforma, a través de la promulgación del Real Decreto-Ley 18/1993 del 3 de diciembre, deroga el artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores permitiendo la cesión directa de mano de obra. (Pérez y Rodríguez-Piñero, 2005).

Pasando a quedar redactado el artículo de la siguiente forma:

*“La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos que legalmente se establezcan”.* (RDL 18/93)

Aunque esta prohibición quedó anulada, las empresas de trabajo temporal todavía no contaban con una normativa propia, por lo que un año más tarde, 1994, apareció la primera ley que regula estas empresas, Ley14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. Pero ésta, establece una serie de exclusiones en su artículo 8, donde las ETT no pueden actuar:

*“Las empresas no podrán celebrar contratos de puesta a disposición en los siguientes casos:*

- a. Para sustituir a trabajadores en huelga en la empresa usuaria.*
- b. Para la realización de actividades y trabajos que, por su especial peligrosidad para la seguridad y salud, se determinen reglamentariamente.*
- c. Cuando en los doce meses inmediatamente anteriores a la contratación la empresa haya amortizado los puestos de trabajo que se pretendan cubrir por despido improcedente o por las causas previstas en los artículos 50, 51 y 52, apartado c) del Estatuto de los Trabajadores, excepto en los supuestos de fuerza mayor.*
- d. Para ceder trabajadores a otras empresas de trabajo temporal.”*

En 1995, se establecen dos reglamentos que afectan a las ETT. El primero de ellos es el Real Decreto 4/1995, de 13 de enero, que desarrolla la Ley 14/1994, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. En concreto, los artículos 2 a 5 regulan los requisitos, garantías y registros necesarios para que estas empresas queden válidamente constituidas y puedan actuar en el marco laboral. (RD 4/95).

El segundo, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, que en su artículo 28.5 establece que *“la empresa usuaria será la responsable de las condiciones de ejecución del trabajo en todo lo relacionado con la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores y de las obligaciones de información en materia de riesgos laborales (...). La empresa de trabajo temporal será la responsable del cumplimiento de las obligaciones en materia de formación y*

*vigilancia de la salud de los trabajadores (...). A tal fin, sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, la empresa usuaria deberá informar a la empresa de trabajo temporal, y ésta a los trabajadores afectados, antes de la adscripción a los mismos, acerca de las características propias de los puestos de trabajo a desempeñar y de las cualificaciones requeridas.”*

En Abril del 1997 se firma entre Gobierno, Patronal y Sindicatos el Acuerdo Interconfederal sobre la Estabilidad en el Empleo (AIEE), cuya normativa se encuentra redactada en el Real Decreto-ley 8/1997, de 16 de mayo de medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo y el fomento de la contratación indefinida. El objetivo de éste es potenciar la contratación indefinida, favorecer la inserción laboral y la formación teórico-práctica de los jóvenes. (AIEE, 1997)

Este acuerdo tiene una relación con las empresas de trabajo temporal, donde indica que los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria tendrán atribuida la representación de los trabajadores en misión, además de modificar diversos artículos del Estatuto de los Trabajadores. Quedando redactado el punto 5, del Capítulo I de tal acuerdo como sigue:

*“Las partes acuerdan proponer el establecimiento, con carácter de urgencia, de un Grupo Tripartito, con la participación de la Administración y de los Agentes Sociales, para analizar el funcionamiento del Sector, definir la información estadística necesaria y mejorar todos aquellos aspectos que permitan un mejor funcionamiento de las Empresas de Trabajo Temporal (ETT).”*

En este sentido, y de común acuerdo, las partes deberán abordar:

- Promover el diseño estadístico de los contratos de trabajo en el entorno de las ETT
- Impulsar la elaboración del Reglamento sobre actividades y trabajos peligrosos para la seguridad o la salud a la que se refiere la Ley de ETT, 14/1994.
- Estudiar y promover la tipificación de las infracciones que no se hallan recogidas en la Ley 14/1994.

- Promover la elaboración de un plan de actuación de la Inspección de Trabajo respecto a las ETT.
- Promover la elaboración de un Real Decreto que fije un modelo de contrato de trabajo temporal para las ETT, que clarifique la situación respecto a su relación con la causa alegada en el contrato de puesta a disposición.
- Promover las modificaciones legales necesarias para garantizar el desarrollo del derecho de información previsto en el artículo 9 de la Ley 14/1994.
- Estudiar las actividades que por sus especiales características requerirían un tratamiento específico de las ETT.

Al margen de lo anterior, las partes firmantes del presente Acuerdo consideran que habría de atribuirse la representación de los trabajadores en misión, mientras ésta dure, a los representantes de los trabajadores de las empresas usuarias a efectos de formular cualquier reclamación en relación con las condiciones de ejecución de la actividad laboral, en todo aquello que atañe a la prestación de sus servicios en éstas.

Lo anterior, en ningún caso, podrá suponer una ampliación del crédito de horas previsto para la representación legal de los trabajadores de la empresa usuaria, ni que puedan plantearse ante la misma reclamaciones del trabajador respecto a la Empresa de Trabajo Temporal de la cual depende. (Fundación 1º de mayo, 2012; AIEE, 1997).

En 1999 también se produjeron una serie de cambios que afectaron significativamente a las empresas de trabajo temporal. Un gran avance para estas empresas fue la Ley 29/1999, de 16 de julio, que modifica la ley original, cuyo objetivo es mejorar el funcionamiento y las condiciones laborales de los trabajadores de las ETT. Debido a que los trabajadores contratados para ser cedidos a las empresas usuarias sufrían una elevada precariedad laboral, por el carácter laboral de este tipo de contratación, se modifican los artículos 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 19 y 20 de la Ley 14/1994, para garantizar a éstos una mayor seguridad jurídica en su relación con la empresa usuaria. Pero, especialmente, se ha destacar la modificación del artículo 11, que asegura al trabajador en misión una retribución al menos igual que la prevista en el convenio de la empresa usuaria para el mismo puesto, incluyendo la parte proporcional del descanso.

*“Los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los periodos de prestación de servicios en las mismas a percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria, calculada por unidad de tiempo. Dicha remuneración deberá incluir, en su caso, la parte proporcional correspondiente al descanso semanal, las pagas extraordinarias, los festivos y las vacaciones, siendo responsabilidad de la empresa usuaria la cuantificación de las percepciones finales al trabajador. A tal efecto, la empresa usuaria deberá consignar dicho salario en el contrato de puesta a disposición del trabajador.*

*Sin perjuicio de lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores, cuando el contrato se haya concertado por tiempo determinado, el trabajador tendrá derecho, además, a recibir una indemnización económica a la finalización del contrato de puesta a disposición equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar doce días de salario por cada año de servicio.”*

Por lo que el sector experimentó un cambio profundo en 1999 al conseguirse la equiparación salarial, porque hasta ese momento las retribuciones de los trabajadores de las empresas de trabajo temporal se encontraban por debajo de los salarios reconocidos a los trabajadores internos de la empresa incluso cuando realizaban la misma prestación laboral que éstos, ya que se les designaba lo establecido en el convenio colectivo aplicable a las ETT. (Castro, 2007; Ley29/99).

Otro cambio fue el introducido por el Real Decreto-Ley 216/1999, de 5 de febrero, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo en el ámbito de las empresas de trabajo temporal. En éste se establece que los trabajadores con estas relaciones de trabajo deberán disfrutar del mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud que los restantes trabajadores de la empresa en la que prestan sus servicios. También se regulan las actividades y trabajos en los que, en razón de su especial peligrosidad, no podrán celebrarse contratos de puesta a disposición en:

- Trabajos en obras de construcción.
- Trabajos de minería a cielo abierto y de interior que requieran el uso de técnica minera.
- Trabajos propios de las industrias extractivas por sondeos en superficie terrestre.

- Trabajos en plataformas marinas.
- Trabajos directamente relacionados con la fabricación, manipulación y utilización de explosivos, incluidos los artículos pirotécnicos y otros objetos o instrumentos que contengan explosivos.
- Trabajos que impliquen exposición a radiaciones ionizantes en zonas controladas.
- Trabajos que impliquen la exposición a agentes cancerígenos, mutagénicos o tóxicos para la reproducción, de primera y segunda categoría.
- Trabajos que impliquen la exposición a agentes biológicos.
- Trabajos con riesgos eléctricos en alta tensión.

(Manzano, 2009; RD 216/99).

Pero con la reforma laboral de 2010 (Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo), algunos sectores dejan de estar vetados para las empresas de trabajo temporal, aunque podrán limitarse por razones de seguridad y salud en el trabajo. Mientras que siguen estando prohibidos los trabajos que impliquen la exposición a radiaciones ionizantes en zonas controladas, a agentes cancerígenos, mutagénicos o tóxicos para la reproducción, de primera y segunda categoría, y la exposición a agentes biológicos. (Disposición adicional segunda de la preste ley).

Otra peculiaridad de esta ley es que las empresas de trabajo temporal deberán organizar actividades preventivas auditadas externamente, establecer un Comité de Seguridad y Salud en su organización y acreditar que los trabajadores puestos a disposición poseen las aptitudes, competencias, cualificaciones y formación específica requerida para el puesto. Además, la reforma añade la posibilidad, a los trabajadores, de acceder a la formación de la empresa usuaria y de participar en sus procesos de selección. Y los empleados temporales tienen derecho a usar, en las mismas condiciones que los de plantilla, los servicios comunes, como el transporte; y las instalaciones colectivas, como el comedor y la guardería. (Ley 35/2010).

Y tras la última reforma laboral, Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, las ETT pasan a ser agencias de colocación y recolocación. Esta práctica laboral supone



equiparar la realidad del mercado laboral español a la existente en la gran mayoría de los países europeos.

El principal cambio tras la ampliación del concepto de esta Ley es que las empresas de trabajo temporal colaborarán con los Servicios Públicos de Empleo (SPEE, antiguo INEM). Lo que conlleva que las empresas de trabajo temporal puedan hacer reclutamiento, formación o selección para una empresa que, finalmente, contrate de forma directa al trabajador (estos servicios son gratuitos para los trabajadores porque así lo dicta la norma). Anteriormente esto quedaba, únicamente, en manos del SPEE, pero al abrirse estas funciones también para las ETT, desaparece el monopolio de los Servicios Públicos de Empleo. Esta medida se ha adoptado, según el Ministerio de Empleo, porque los SPEE se han mostrado insuficiente en la gestión de la colocación, debido a que el número de parados en España ha aumentado en los últimos años (2.095.580 en noviembre de 2005, 3.868.946 y 4.907.817 en el mismo mes de 2009 y 2012 respectivamente), mientras que los recursos y plantilla del SPEE son los mismos. (Soriano, 2012; López, 2012; RDL 3/2012).

Según datos de la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal, el Estado podría ahorrar más de 3.600 millones de euros en prestaciones por desempleo y la tasa de paro se reduciría si se implantara, en España, una legislación más favorable a las ETT y se les permitieran aumentar su participación en la gestión de contratos temporales. La AGETT en julio de 2012 subrayó: *“Ya es hora de que España se asemeje a la realidad del resto de países de nuestro entorno. Los datos ponen de manifiesto que una mayor presencia de estas empresas solo pueden traer beneficios al cada vez más debilitado mercado laboral español.”* (CCOO, 2012).

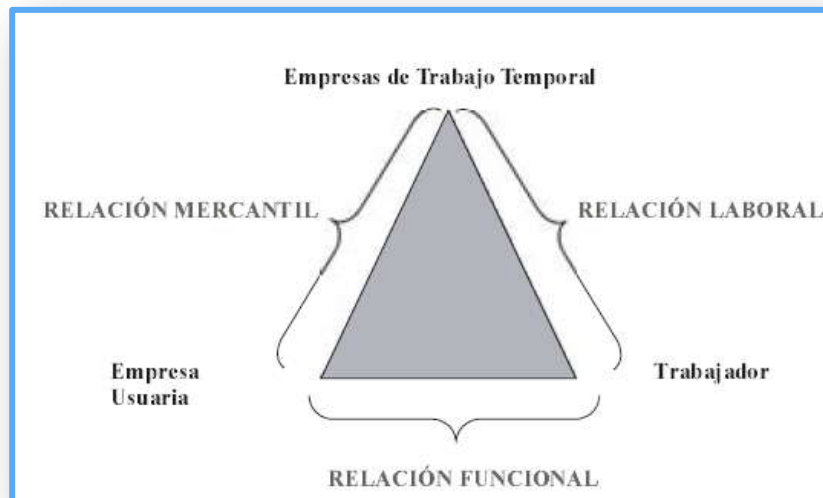
## **2.2. ETT: Relación triangular**

Las empresas de trabajo temporal son intermediarios que ponen en contacto a oferentes y demandantes de trabajo por medio de una peculiar relación triangular. Las relaciones laborales triangulares son aquellas en las que aparecen en una misma situación jurídica tres partes: dos empresas que se vinculan para la prestación de servicios comerciales entre ambas, y el trabajador que en la prestación de servicios subordinados queda posicionado entre ambas. (Bencomo y Rojas, 2007).

*“El trabajador contratado por una empresa de trabajo temporal presta sus servicios en el ámbito organizativo de una empresa distinta, la empresa usuaria, con sus consiguientes efectos en cuanto a su presencia en un ámbito de condiciones de trabajo, y con ello de riesgos laborales, que no es el de su empresario laboral.” (RD 216/99).*

Debido a esta situación, existen tres tipos de relaciones en el ámbito de las empresas de trabajo temporal. La primera es la que se produce entre la ETT y el trabajador, una relación laboral; otra es la relación mercantil que es la establecida en entre la ETT y la Empresa Usuaria; y la última sería la funcional, la existente entre la Empresa Usuaria y el propio trabajador.

Es decir cuando una empresa necesita cubrir, temporalmente, un puesto de trabajo y recurre a una ETT, se establece entre ambas una relación mercantil mediante la firma de un contrato. Entonces, la empresa de trabajo temporal realiza un proceso de búsqueda y selección para encontrar al candidato más adecuado a las necesidades de la empresa usuaria, procediendo a su contratación y estableciendo con él una relación laboral. A partir de este momento, el trabajador, que ha sido contratado por la ETT, prestará sus servicios en la empresa usuaria, que es la que genera el trabajo temporal, bajo cuya dirección y autoridad el trabajador desempeñará sus funciones. (Bencomo y Rojas, 2007).

**Figura 1:** Relación Triangular Empresas de Trabajo Temporal

*Fuente: Bencomo y Rojas, 2007*

Dicho de otra manera, la empresa usuaria abona una cantidad a la ETT a cambio de los servicios del trabajador cedido, quien acudirá al puesto de trabajo en la empresa usuaria, atendiendo a las instrucciones de los encargados de esta empresa y realizará su trabajo en las condiciones que determine dicha. La ETT será el verdadero empresario del trabajador cedido (el contrato de trabajo se habrá firmado entre el trabajador y la ETT), puesto que será ésta quien le abone su salario y además mantendrá el poder disciplinario y sancionador sobre él; es decir, entre el trabajador y la empresa de trabajo temporal se formaliza un contrato de trabajo, el cual puede ser de duración indefinida o temporal. Por otra parte, la ETT firmará un contrato mercantil con la empresa usuaria, llamado contrato de puesta a disposición, el cual tiene por objeto la cesión temporal del trabajador para prestar servicios en la empresa usuaria y a cuyo poder de dirección queda sometido. (Tena, 2000; Ley 14/94).

Podrán celebrarse contratos de puesta a disposición (CPD's) cuando se trate de satisfacer necesidades temporales de la empresa usuaria en los siguientes supuestos (artículo 6 Ley 14/1994):

- a. Para la realización de una obra o servicio determinado cuya ejecución aunque limitada en el tiempo es, en principio, de duración limitada.

- b. Para atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa.
- c. Para sustituir a trabajadores de la empresa con derecho a reserva de puesto de trabajo.
- d. Para cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanente mientras dure el proceso de selección o promoción.

A tal fin, las ETT, seleccionan, contratan y forman a trabajadores, los cuales ponen a disposición de las empresas que contratan sus servicios, garantizando que los trabajadores suministrados se acomoden a lo acordado entre ambas empresas. Es decir, el objetivo fundamental de estas empresas es promover la mano de obra a otras empresas que lo requieran, puesto que se trata de un caso de interposición, debido a que el trabajador es contratado por una empresa y por otro lado es otra la que utiliza su prestación.

Por todo lo anteriormente comentado algunos autores afirman que las ETT son verdaderos agentes de empleo al cumplir todas las características que hacen que se conviertan en intermediarios financieros:

- No generan empleo en sentido estricto (canalizan la oferta y la demanda de trabajo a cambio de una contraprestación económica).
- Desarrollan procesos de selección y formación propios de un agente de empleo.
- Ponen en relación a empresas y trabajadores en muy poco espacio de tiempo.

(Puchol, 2007).

Esta peculiar relación triangular provoca que tengan que tratarse de forma especial los derechos y obligaciones de estos dos empresarios y del trabajador frente a ambas. Las características de estas circunstancias se van a analizar con más detalle a continuación.

**Tabla 1:** Derechos de los trabajadores frente a la ETT y la empresa usuaria.

FRENTE A LA ETT	FRENTE A LA EMPRESA USUARIA
Derecho a la remuneración establecida, según el puesto de trabajo a desarrollar, en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria. Dicha remuneración deberá incluir la parte proporcional de pagas extraordinarias, festivos y vacaciones.	Presentar, a través de los representantes legales de los trabajadores de la empresa usuaria, reclamaciones en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral.
Indemnización económica a la finalización del contrato, equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar 12 días de salario por cada año de servicio. Si el contrato se concierne por tiempo indefinido se aplica la normativa general.	Los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria tendrán atribuida la representación de los trabajadores en misión, mientras ésta dure, a efectos de formular cualquier reclamación en relación con las condiciones de ejecución de la actividad laboral, en todo aquello que atañe a la prestación de sus servicios en éstas, sin que ello pueda suponer una ampliación del crédito de horas mensuales retribuidas a que tengan derecho dichos representantes. No será de aplicación lo mencionado a las reclamaciones del trabajador respecto de la empresa de trabajo temporal de la cual dependen.
	Utilización de los servicios de transporte, de comedor, de guardería y otros servicios comunes e instalaciones colectivas de la empresa usuaria durante el plazo de duración de puesta a disposición.
	Aplicación de las condiciones esenciales de trabajo y empleo que les corresponderían de haber sido contratados directamente por la empresa usuaria para ocupar el mismo puesto.

*Fuente: Ley 14/1994; Ley 35/2010*

**Tabla 2:** Obligaciones de la ETT y la empresa usuaria frente al trabajador

OBLIGACIONES ETT	OBLIGACIONES EMPRESA USUARIA
Cumplimiento de las obligaciones salariales y de Seguridad Social en relación con los trabajadores puestos a disposición.	Informar al trabajador sobre los riesgos derivados de su puesto de trabajo, así como de las medidas de protección y prevención contra los mismos.
A los trabajadores contratados para ser puestos a disposición les deberá dar la formación suficiente y adecuada a las características del puesto de trabajo a cumplir, destinando anualmente, al menos, el 1% de la masa de los trabajadores cedidos.	Es responsable de las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, así como del recargo de prestaciones de Seguridad Social en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional que tenga lugar en su centro de trabajo.
Deberá asegurarse de que el trabajador, previamente a su puesta a disposición a la empresa usuaria, posee la formación teórica y práctica en materia de prevención de riesgos laborales necesaria para el puesto de trabajo a desempeñar, teniendo en cuenta su cualificación, experiencia profesional y los riesgos a los que se va a exponer. En caso contrario, deberá facilitar dicha información al trabajador.	Responsabilidades subsidiarias de las obligaciones salariales y de seguridad social contraídas con el trabajador durante la vigencia del contrato de puesta a disposición, así como de la indemnización económica a la finalización del contrato.
No podrá cobrar al trabajador cantidad alguna en concepto de selección, formación o contratación.	Los trabajadores cedidos también deben estar incluidos en el plan de prevención de la empresa usuaria. Los Servicios de Prevención de ésta deben coordinarse con los de la ETT para una protección adecuada.
Celebrar por escrito los contratos de trabajo de puesta a disposición.	Informar a los trabajadores cedidos de la existencia de puestos de trabajo vacantes, a fin de garantizar las mismas oportunidades de acceder a puestos permanentes que los trabajadores contratados directamente por la empresa usuaria.

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Quintanilla, 2004; Ley 14/94; Ley 35/2010*

### **2.3. Ventajas e inconvenientes de las Empresas de Trabajo Temporal**

Las condiciones económicas, los avances tecnológicos, las normas sociales y los aspectos legales han influido tanto en las empresas como en los individuos, es decir, estos factores han contribuido al aumento de la oferta y la demanda de los trabajadores temporales. Por ello es importante analizar las ventajas que para los trabajadores representa acudir a una ETT, los factores que benefician a las empresas que recurren a éstas para disponer de empleados; y los inconvenientes para ambas partes. (Tena, 2000).

Aunque estas ventajas e inconvenientes que ofrecen las ETT son subjetivos (dependen de la situación personal de cada individuo y de cada empresa en sí misma), los aspectos que a continuación se abordaran son a nivel general.

Las ventajas más destacadas que ofrecen las ETT a las empresas usuarias al contar con sus servicios son:

- Ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero en las tareas de selección de personal, lo que conlleva que a las empresas prescindan de este proceso, para el cual muchas de ellas no están preparadas al no contar con un departamento de recursos humanos debido a su tamaño y rotación de personal. Al trabajar con una ETT se despreocupan de todos los problemas inherentes a este proceso de selección ya que la ETT se encarga de gestionarlo.
- Las empresas pueden ajustar mucho más las necesidades de personal, dado que la ETT les proporcionan la flexibilidad necesaria en función de la evolución de las demandas del mercado, al poder disponer del personal en el momento en que se necesita.
- Reducción de costes asociados con el proceso de reclutamiento, formación o tiempos no productivos, por lo que se convierten los costes fijos en variables, lo que provoca una disminución de las cargas salariales para la empresa puesto que la empresa solo pagará por las horas efectivamente trabajadas. Además supone un ahorro en formación al trabajador, al ocuparse la ETT de esta función.

- La ETT ofrece un servicio más rápido y eficaz al disponer de una base de datos de trabajadores potenciales que han pasado previamente por un proceso de selección. Este aspecto es realmente importante en momentos críticos de actividad, ya que en estos casos se han de cubrir puestos vacantes a la mayor brevedad posible.
- Ahorro de costes fijos para la empresa. Solamente abonará una cuota horaria, calculada por las horas efectivamente trabajadas por los empleados cedidos.
- Ahorro para la empresa en costes de vacaciones, dietas, pagas extraordinarias y sobresueldos.
- Ahorro en costes de selección.
- Reducción de riesgos en la contratación.

Por otro lado los inconvenientes que sufren las empresas usuarias al contratar los servicios de las Empresas de Trabajo Temporal son:

- En ocasiones los trabajadores cedidos a la empresa usuaria están poco formados para realizar las tareas que ésta le encomiende. Esto puede provocar frecuentes errores e interrupciones en el trabajo, lo que puede afectar a la actividad de la empresa, haciéndola menos eficiente y competitiva.
- El trabajador temporal puede tener condiciones distintas a los trabajadores de plantilla de la empresa usuaria, incluso realizando las mismas tareas que éstos, lo que puede provocar un impacto sobre la cultura de la empresa.
- Según la ley, los sectores en los que la actividad laboral implica un riesgo elevado para los trabajadores, las empresas usuarias no pueden hacer uso de las ETT.



Los pros y los contras de las empresas de trabajo temporal que favorecen o perjudican a los trabajadores son los que a continuación se van a exponer.

Las ventajas para los trabajadores son las siguientes:

- Posibilidad de entrada al mundo laboral con mayor facilidad. Además, las ETT suponen un medio rápido para encontrar trabajo ya que cada año las ETT realizan millones de contratos.
- En ocasiones, el trabajo temporal puede ser la puerta de entrada para uno de larga duración o indefinido.
- Permite, entre otros, el trabajo en vacaciones, la flexibilidad de éstos y el pluriempleo.
- Se adquiere experiencia laboral, permite conocer otro tipo de empresas y sectores hasta el momento desconocidos para el trabajador. Además posibilita encontrar el primer empleo, aunque se carezca de experiencia.
- Facilita la reinserción laboral, es decir, ofrece trabajos especiales adaptados a jóvenes, mujeres con niños a su cargo o trabajadores de más edad. También ofrecen empleo a personas poco cualificadas, lo que le permite acceder al mercado laboral.
- Las ETT están obligadas a formar al trabajador adecuadamente para el puesto que va a desempeñar en la empresa, sin coste alguno para él. Además deberán proporcionarle al trabajador una indemnización (12 días por año trabajado) cuando éste finalice su trabajo.
- Reducción de riesgo para el trabajador en la contratación al estar las ETT muy vigiladas legalmente.

- Las ETT proporcionan horarios más flexibles, lo que permite libertad e independencia a aquellos que solo quieren trabajar como temporales.

Aunque los inconvenientes para los trabajadores son menores que los beneficios que proporcionan las ETT, se han de analizar igualmente. Entre los que destacan:

- No disfrutan de las bonificaciones no salariales extras que si que tienen los trabajadores fijos.
- Estar siempre a disposición de la ETT, sin tener un horario fijo y no poder disfrutar de las vacaciones como el resto de la plantilla, lo que provoca inestabilidad al trabajador.
- Se potencia el trabajo eventual frente al trabajo indefinido.
- Precarización del trabajo, estando el trabajador temporal más indefenso frente a posibles exigencias de la empresa usuaria.

Adicionalmente, desde el punto de vista de la sociedad en la que vivimos también podemos destacar los siguientes pros de las ETT:

- Ayudan a reducir el desempleo.
- Abren las puertas a trabajos cualificados y no cualificados.
- Ponen fácilmente en contacto a las empresas con multitud de demandantes de empleo que se adaptan a los perfiles buscados.

Aunque indirectamente algunas de estas ventajas en la sociedad también tienen sus inconvenientes, ya que en muchas ocasiones el crecimiento de contratos temporales frena el número de contratos fijos.

Otro aspecto que resulta interesante analizar es a quienes les conviene e interesa trabajar de modo temporal a través de una ETT. Cabe destacar que esto depende de la situación de cada persona en concreto y que sus motivaciones son muy diversas, pero a modo general son aquellas personas que:

- Desearían un puesto de trabajo fijo, pero que aún no lo han conseguido.
- No pretenden tener un trabajo fijo, pero quieren dedicar unos días o unas semanas a un trabajo retribuido.
- Estudiantes que desean obtener un ingreso extra trabajando los fines de semana o vacaciones o madres jóvenes que toman un empleo a jornada parcial para no desvincularse totalmente del mundo del trabajo.
- Son trabajadores que presentan sus servicios en ocupaciones con fuerte estacionalidad y que utilizan la temporada baja para realiza trabajos de poca duración.
- Realizan algún trabajo autónomo cuya dedicación les permite en ocasiones trabajar unos días, unas semanas, o unos días fijos específicos (ejemplo: sábado y domingo) en un trabajo temporal.

(Tena, 2000; Muñoz y Rodes, 2004; Puchol, 2007)

## **2.4. Evolución de las Empresas de Trabajo Temporal**

Una vez analizado el contexto en el que se produjo la legalización de las Empresas de Trabajo Temporal en España, procede estudiar la evolución de éstas a lo largo de los últimos años, debido a que la figura de las ETT ha recibido un tratamiento variado a través del tiempo.

A causa de la actual situación económica que está sufriendo España, un aspecto preocupante, referente al mercado laboral, es el exceso de trabajadores que mantienen una relación de carácter temporal con su empresa. Esta temporalidad en el empleo ha generado diversas reformas legales y grandes debates.

La alta tasa de temporalidad que existe en España (22,1% en 2013), en comparación con la media europea (14% en el mismo periodo), y la presencia de las ETT, provoca que se acuse a estas empresas de crear inestabilidad laboral. A continuación se analizará este aspecto, llegando a la conclusión de que esta idea es errónea; pues precisamente en aquellos sectores donde existen las más altas tasas de temporalidad, son donde las ETT tienen índices de penetración muy escasos. Llamando la atención el caso de la construcción, donde habiendo una temporalidad del 40,4% (en 2011), las ETT sólo gestionan 1,06% de los contratos temporales que se firman en este mismo periodo. (Hisparómetro, 2013; Ministerio de Empleo y Seguridad Social A, 2013).

Esta afirmación se ve reforzada por el hecho de que las empresas de trabajo temporal sólo gestionan en la actualidad el 15,48% (según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social en 2011) de los contratos temporales totales que se realizan en España, si lo comparamos con la existente en los países más avanzados de la UE, donde las ETT gestionan el 40% de media.

Para estudiar en profundidad estos datos, se tiene que analizar previamente las magnitudes más generales del mercado laboral español, que mostrarán la evolución del empleo en nuestro país. Para ello se examina la tasa de actividad, ocupación y paro.

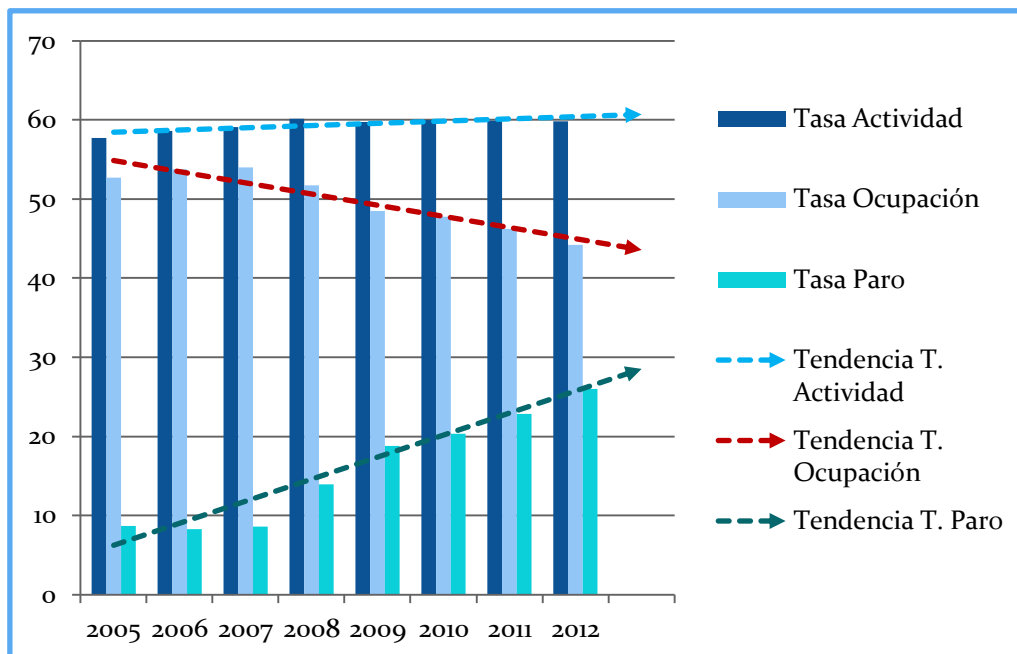
**Tabla 3:** Evolución del empleo en España 2005-2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa Actividad	57,72	58,58	59,12	60,13	59,76	59,99	59,94	59,8
Tasa Ocupación	52,7	53,72	54,03	51,77	48,5	47,8	46,24	44,24
Tasa Paro	8,7	8,3	8,6	13,91	18,83	20,33	22,85	26,02

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística A, 2013*

**NOTA:**

- 1) Tasas de actividad: Porcentaje de activos respecto de la población de cada grupo de edad.
- 2) Tasa de Ocupación: Porcentaje de ocupados respecto de la población de cada grupo de edad.
- 3) Tasas de paro: Porcentaje de parados respecto de la población activa de cada grupo de edad.

**Figura 2:** Evolución del empleo en España 2005-2012

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística A, 2013*

Como se puede observar en el gráfico, la tasa de actividad se ha mantenido similar en los últimos ocho años, con una tendencia ligeramente positiva. Por el contrario, la tasa de ocupación y la de paro han sufrido una evolución más agresiva, reduciendo y ampliándose respectivamente. Es una relación lineal, triplicándose la tasa

de paro, lo que provoca, a su vez, una reducción alrededor del 20% del porcentaje de ocupados. Estos datos tan desoladores se deben a la crisis económica que estamos sufriendo, y se observa que el cambio más drástico en la tasa de paro se produce en el 2008 (pasando del 8,6% al 13,91%, es decir, aumentando en más de un 60 % del 2007 al 2008) cuando da comienzo la recesión en nuestro país. Por lo tanto, la ralentización económica no ha podido generar los suficientes puestos de trabajo necesarios para cubrir los niveles de la población activa.

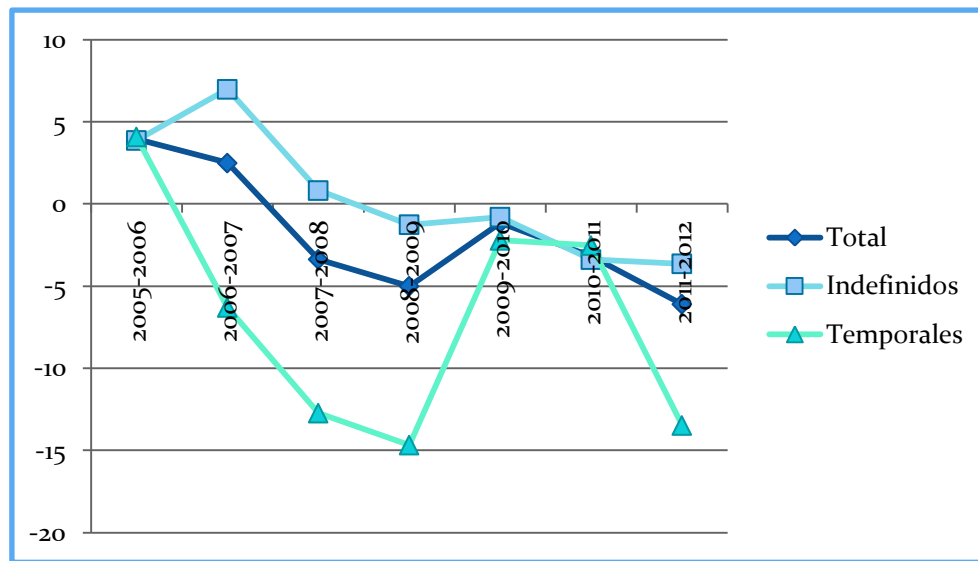
Con estos datos de actividad, ocupación y paro, uno de los más significativos es el relativo a la tasa de temporalidad (conjunto de asalariados que trabajan con un contrato de duración determinada), situándose España muy por encima del conjunto de la Unión Europea (aunque, cabe destacar, que este valor se está reduciendo paulatinamente en los últimos años). Es en este punto donde se enmarca el debate en torno a las empresas de trabajo temporal y su supuesta creación de inestabilidad laboral.

**Tabla 4:** Asalariados en función del tipo de contrato 2005-2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total asalariados	15.841,60	16.466,20	16.876,50	16.308,20	15.492,60	15.314,20	14.829,10	13.925,50
Indefinidos	10.491,30	10.897,40	11.658,20	11.753,90	11.606,40	11.513,90	11.124,70	10.720,30
Temporales	5.350,30	5.568,80	5.218,30	4.554,30	3.886,20	3.800,30	3.704,40	3.205,20

**NOTA:** Datos expresados en miles

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social A, 2013*

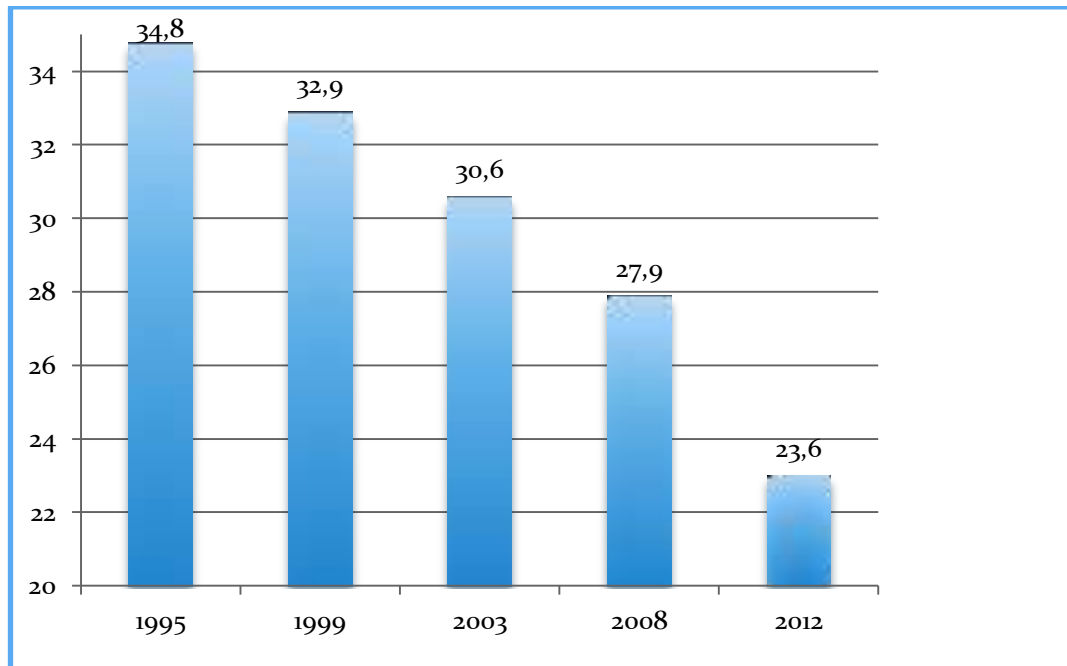
**Figura 3:** Variación porcentual de los asalariados 2005-2012

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social A, 2013*

Si analizamos estos datos, vemos que la variación anual de los asalariados temporales es superior a la que experimenta los indefinidos. Ambos grupos han disminuido en los últimos años debido a la crisis económica, pero los temporales lo han hecho más drásticamente. Éstos últimos se han reducido en un 40% desde el 2005 hasta el 2012, produciéndose dos grandes picos de descenso, uno en el año 2008 y otro en el 2012.

Por su parte, este número de asalariados nos ofrece una evolución de la tasa porcentual de temporalidad de los últimos dieciocho años, es decir, desde la creación de la primera ley que regula las empresas de trabajo temporal, tal y como se presenta en el gráfico siguiente:

**Figura 4:** Tasa temporalidad en España 1995-2013

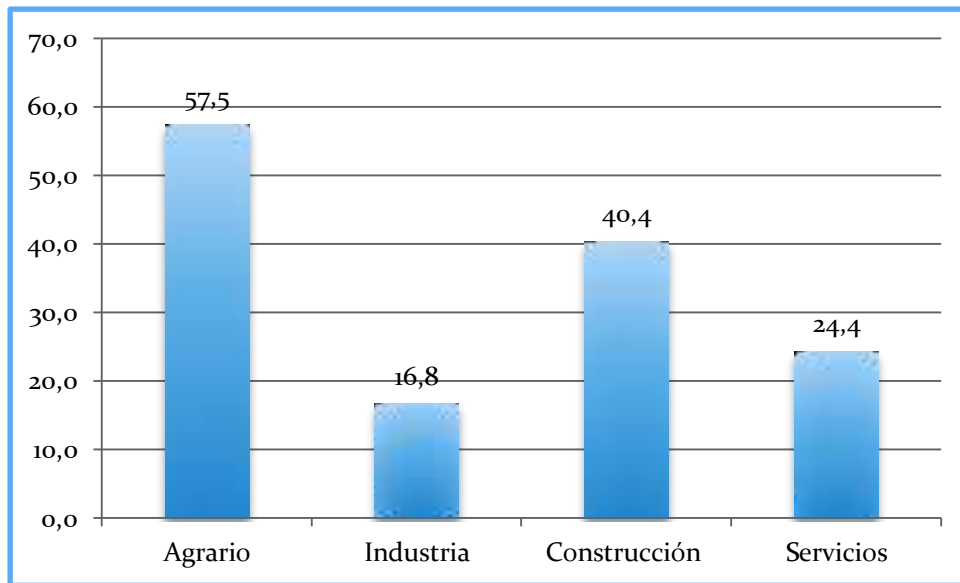


*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social A, 2013*

Analizando la evolución del índice de la tasa de temporalidad desde la regulación de las ETT (1994) hasta la actualidad y relacionándola con la actividad de éstas, se puede afirmar que la participación de las empresas de trabajo temporal en el mercado laboral no ha supuesto un crecimiento de la tasa de temporalidad. De hecho, desde su constitución, esta tasa ha disminuido en más de diez puntos. Con todo esto, se concluye que las ETT no son las responsables de la excesiva temporalidad que aún existe en España; tan solo gestionan de una manera profesional y eficaz una parte de la temporalidad de nuestro país.

La tesis anteriormente planteada, se ve más reforzada al analizar la tasa de temporalidad por sectores de actividad. Esto se puede observar en los siguientes gráficos:

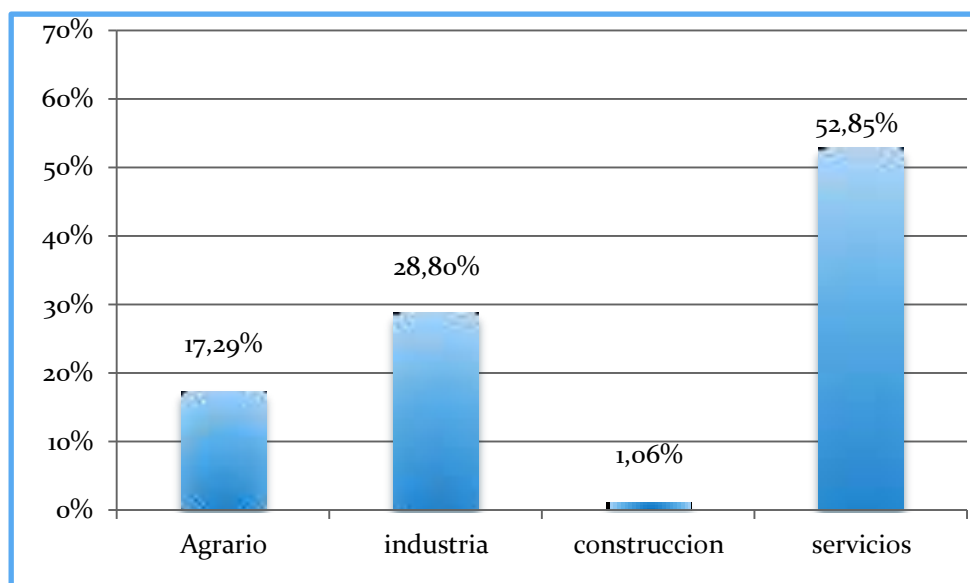


**Figura 5:** Temporalidad por sectores en el 2011

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social A, 2013*

De estos datos se extrae que el sector agrario y la construcción poseen los niveles más altos de temporalidad en nuestro país durante el año 2011, consecuencia de un aumento del desempleo en estos sectores al entrar la economía española en recesión. Aunque el Premio Nobel de Economía 2010, Christopher Pissarides, considera que la tasa de temporalidad es un *"arma de doble filo, pues, por un lado, si es cuantiosa, como en el caso español, provoca una segmentación del empleo, aunque, por otro lado, también puede ser una oportunidad, debido a que los contratos temporales son útiles para las empresas."* (20 minutos.es, 2010)

**Figura 6:** Porcentaje de contratos temporales gestionados por las ETT por sectores en 2011



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social A y B, 2013*

Por el contrario, al observar este gráfico, se verifica que las ETT tienen más bajas cuotas de participación en el sector agrario (17,29%) y construcción (1,06%) que, paradójicamente, son los que concentran las tasas de temporalidad más elevadas. En cambio, las empresas de trabajo temporal poseen su mayor participación en el sector servicios, que es uno de los que menor tasa de temporalidad registra, tras la industria.

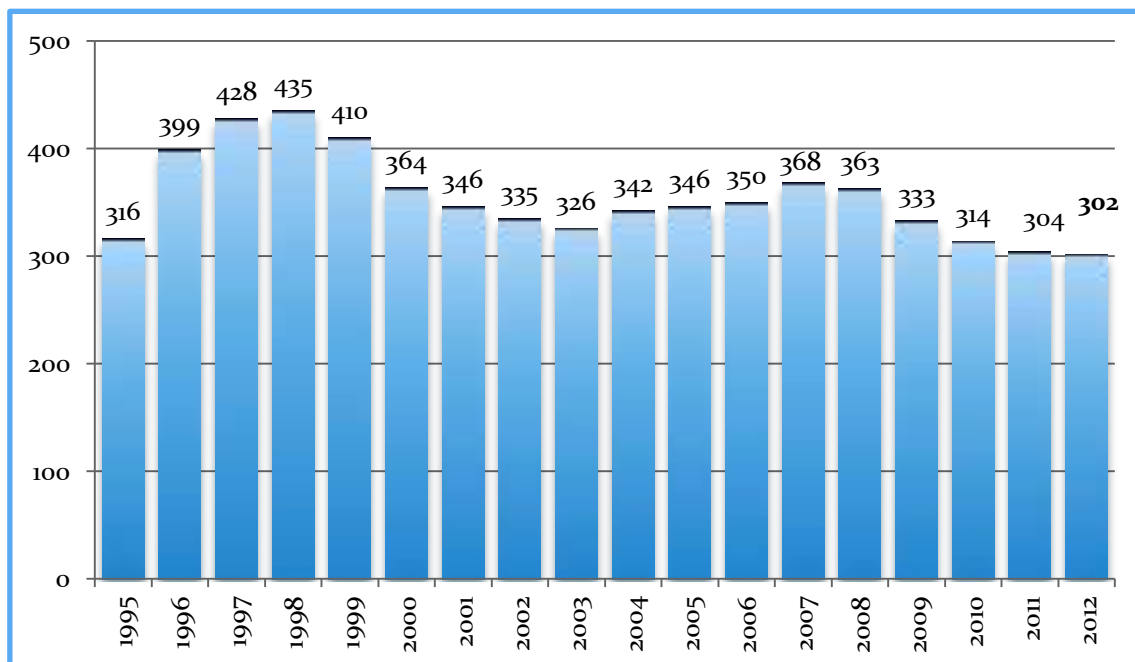
Si se continúa con este análisis pero en el ámbito de las Comunidades Autónomas, se observa que las dos comunidades con una tasa más elevada de temporalidad, en 2011, son Extremadura y Andalucía, con un 36,7% y un 34,3% de temporalidad respectivamente, que a su vez son aquellas con menor tasa de penetración de las ETT, es decir, son las comunidades en las que los contratos de puesta a disposición firmados por las empresas de trabajo temporal tienen un menor peso, siendo en Extremadura un 1,4% sobre el total de contratos temporales, y Andalucía un 6,3%. Mientras que Madrid (19,5%) y Cataluña (20,1%) son las dos comunidades con menor tasa de temporalidad, en cambio tienen uno de los más altos valores de penetración por parte de las ETT, siendo del 23,2% en Madrid y del 21,4% en Cataluña, todo esto según datos de la AGETT, a partir de estudios del SPEE. (AGETT, 2012)

A partir de toda esta información, se puede concluir que la enorme tasa de temporalidad que existe en España es completamente ajena a la actividad de las empresas de trabajo temporal. Es decir, nada tiene que ver la temporalidad en el mercado de trabajo con la actividad profesional de las ETT.

Una vez estudiados los principales datos de la Encuesta de Población Activa y la tasa de temporalidad tanto en nuestro país como en relación con las ETT, es importante analizar la evolución de la contratación temporal en España y, en concreto, en las empresas de trabajo temporal.

Para ello, es necesario observar la evolución que ha experimentado el número de ETT desde su regulación en el año 1994.

**Figura 7:** Número de Empresas de Trabajo Temporal 1995-2012



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social B, 2013*

Como se puede observar la evolución del número de empresas de trabajo temporal ha sido muy dispar, aunque en líneas generales, ha disminuido.

El número de ETT fue en aumento en los primeros años, desde las 316 autorizadas en 1995 hasta las 435 registradas en 1998. A partir de 1999 comenzó a

disminuir su número, pauta que se mantuvo hasta 2004, momento en que volvieron aumentar hasta 363 en 2008 y desde entonces ha ido decreciendo, situándose actualmente en 302 empresas de trabajo temporal en España.

Esta tendencia a la baja se ha acentuado debido a que las autorizaciones, los avales financieros, la equiparación salarial, la comunicación mensual del computo de contratos, la obligatoriedad de formación al trabajador y la normativa específica en prevención de riesgos laborales provocan que solo aquellas empresas capaces de cumplir dichos requisitos puedan sobrevivir. *“Por lo que las empresas que se mantienen con éxito son aquellas que ofrecen un servicio de valor añadido a las empresas usuarias, mediante la búsqueda, selección, formación y puesta a disposición de los trabajadores adecuados que requieran las empresas usuarias para la cobertura de sus necesidades.”* (AGETT, 2004).

A continuación se pasa a estudiar la evolución de los contratos temporales registrados y el número de éstos que pertenecen a Contratos de Puesta a Disposición realizados por las ETT, así como su porcentaje en relación al total de contratos temporales en nuestro país desde el 2009 hasta el 2011. Esto se refleja en los siguientes cuadros y gráficos:

**Tabla 5:** Evolución de los contratos temporales y de los contratos de puesta a disposición 2009-2011

	2011	2010	2009
Total contratos temporales	13.323.069	13.188.936	12.709.423
C.de puesta a disposición	2.062.536	1.957.564	1.691.013
Resto de temporales	11.260.533	11.231.372	11.018.410

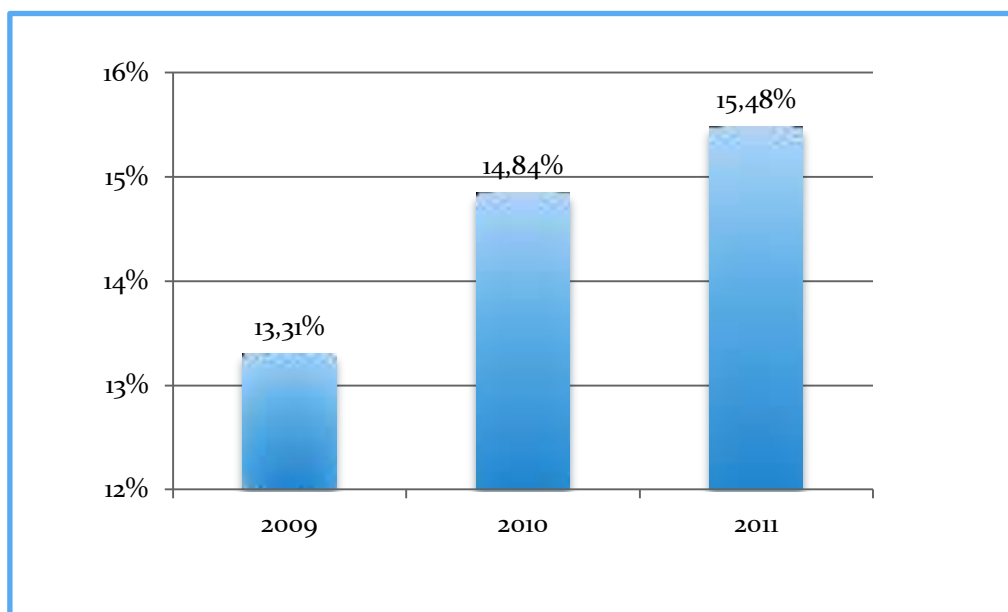
*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social C, 2013 y Servicio Público de Empleo, 2013.*

Como se puede observar el número de contratos temporales ha ido en aumento en los últimos años, pasando de 12.709.423 en el año 2009 a los 13.323.069 en el 2011, lo que se indica un crecimiento de casi un 5%, lo que conlleva que también crezcan los

contratos realizados por las ETT, pero esta variación es mucho mayor que la contratación temporal (casi un 22% más de CPD's firmados de 2009 a 2011, frente al 4,82% en el mismo periodo para los contratos temporales generales), esto implica que la gestión de la temporalidad es trasladada en mayor proporción a las ETT.

En el siguiente gráfico se observa que el porcentaje de contratos temporales que gestionan las ETT ha ido aumentando año tras año, con un crecimiento de más de dos puntos porcentuales del 2009 al 2011, situándose en el año 2011 en 15,48% los contratos realizados por estas empresas sobre el total de contratos temporales en España.

**Figura 8:** Contratos celebrados por las ETT sobre el total de contratos temporales  
2009-2011



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social C, 2013*

Otro de los datos que se puede extraer analizando comparativamente los contratos temporales con los CPD's que realizan las ETT es la distribución porcentual de ambos valores por sexos, que como se puede observar en los diagramas siguientes mantienen unas tendencias semejantes en los últimos años.

**Tabla 6:** Porcentaje de distribución de los contratos temporales y Contratos de puesta a disposición por sexos 2010-2012

	2010		2011		2012	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
C. Temporales	54,18	45,82	55,42	44,58	54,23	45,77
CPD's	59,06	40,93	61,44	38,56	62,23	37,77

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística A, 2013 y Ministerio de Empleo y Seguridad Social A y C, 2013*

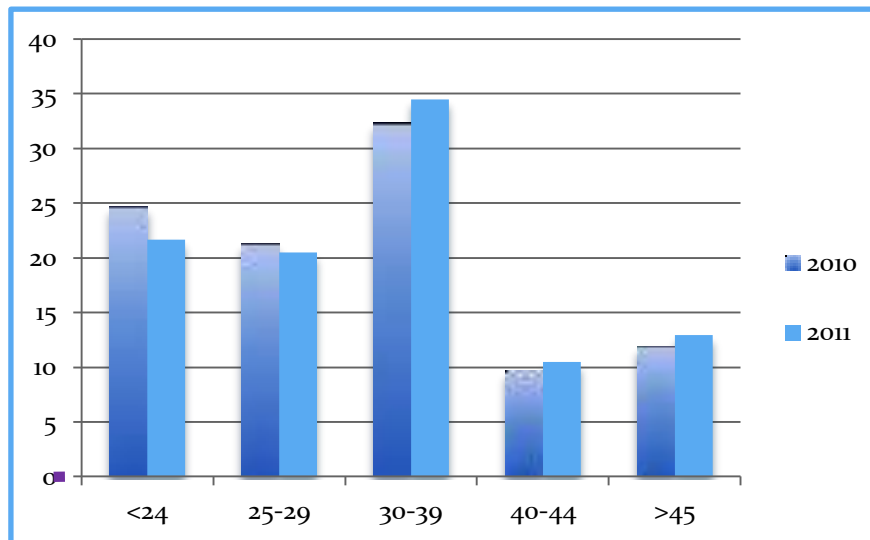
De este diagrama se puede establecer que la distribución de los contratos temporales entre mujeres y hombres es muy similar, aunque situándose el de éstos últimos un poco por encima del de ellas. En cambio la diferencia entre ambos sexos, en relación a los contratos temporales gestionados por las ETT, es mucho mayor, encontrándose los CPD's de los hombres al alza.

También se puede hacer una comparación del número de contratos que hacen las ETT en función de los tramos de edades y del sexo.

**Tabla 7:** Distribución de los contratos realizados por ETT según edad y sexo 2010-2011

	<24		25-29		30-39		40-44		>45	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
<b>Total</b>	477.026	440.041	411.403	416.061	624.800	700.475	187.811	212.573	230.216	262.562
Porcentaje	24,70%	21,66%	21,30%	20,48%	32,35%	34,48%	9,72%	10,46%	11,92%	12,92%
<b>Mujeres</b>	175.640	158.319	155.680	151.619	248.662	258.357	91.948	91.980	118.712	123.063
Porcentaje	22,21%	20,21%	19,69%	19,36%	31,45%	32,98%	11,63%	11,74%	15,01%	15,71%
<b>Hombres</b>	301.386	281.722	255.723	264.442	376.138	442.118	95.863	120.593	111.504	139.499
Porcentaje	26,42%	22,57%	22,42%	21,18%	32,98%	35,42%	8,40%	9,66%	9,78%	11,17%

*Fuente: Elaboración de propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social C, 2013*

**Figura 9:** Porcentaje del número total de CPD's según edad 2010-2011

*Fuente: Elaboración de propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social C, 2013*

El gráfico expresa, claramente, que una importante masa de gente entre 30 y 39 años (34,48% en 2011) recurren a las empresas de trabajo temporal para incorporarse nuevamente al mundo laboral a casusa del problema del paro, por tanto, los desempleados aprovechan cualquier oportunidad para conseguir una ocupación, aunque sea estacional; además, este colectivo, por su edad, posee la experiencia y las habilidades que la empresa usuaria requiere.

Al igual que los jóvenes, que eligen estas empresas para conseguir su primer empleo, debido a la agilidad para poner en contacto oferta y demanda, con las máximas garantías y derechos de los trabajadores hacen que las empresas de este sector sean un canal perfecto para comenzar a explorar el mundo laboral. Muchos de estos jóvenes son estudiantes que no desean obtener un contrato indefinido y que solicitan flexibilidad para poder compatibilizar sus estudios. Entonces, a través de las ETT mientras consiguen un dinero extra, van adquiriendo experiencia en varios sectores y conocen diferentes empresas, lo cual les permitirá en un futuro, tener un acceso más fácil al mercado laboral.

Por otra parte, esta misma comparación se efectúa por modalidades de contratación.

**Tabla 8:** Porcentaje de la distribución por modalidades de contratación 2009-2011

	Obra o servicio			Por causas de la producción			Interinidad		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>CPD totales</b>	42,27	42,32	43,84	52,03	52,79	51,82	5,65	4,84	4,27
<b>Mujeres</b>	35,98	35,78	36,89	58,86	58,19	57,92	7,12	5,98	5,14
<b>Hombres</b>	47,19	46,85	48,2	48,25	49,04	47,99	4,51	4,04	3,73

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social D, 2013*

Los contratos por obra o servicio, el de circunstancias de la producción e interinidad (por derecho a reserva de puesto de trabajo o por proceso de selección), son las modalidades de contratación que pueden llevar a cabo las empresas de trabajo temporal. De ellas, las dos primeras son las más utilizadas, pues las empresas usuarias acuden a una ETT para cubrir un exceso de pedidos, o bien para la cobertura de una función específica de carácter temporal.

Estas modalidades son las que a continuación se describen más detalladamente:

**Figura 10:** Modalidades de contratación

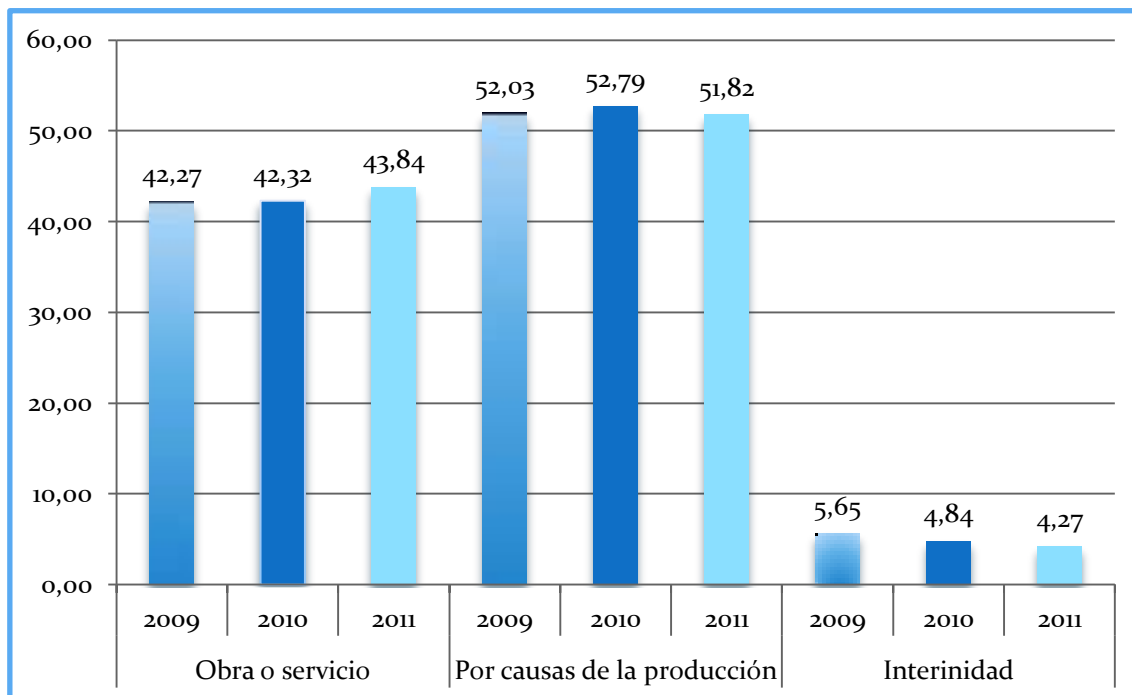
Contrato por obra o servicio: tiene por objeto la realización de obras o servicios con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa.

Contrato eventual por causas de la producción: se concierta para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa.

Contrato de interinidad: tiene por objeto sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo, en virtud de norma, convenio colectivo o acuerdo individual, o para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva.

*Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social E, 2013*



**Figura 11:** Porcentaje de Contratos de Puesta a Disposición 2009-2011

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social D, 2013*

En cuanto a la evolución de estas modalidades de contratación, se ha mantenido estable en los últimos años, siendo los más solicitados los contratos eventuales por causas de la producción y los de obra y servicio, ocupando entre ambos prácticamente el 96% de los contratos realizados por las empresas de trabajo temporal, mientras que el de interinidad tiene un porcentaje muy escaso (4,27% en 2011) sobre el total.

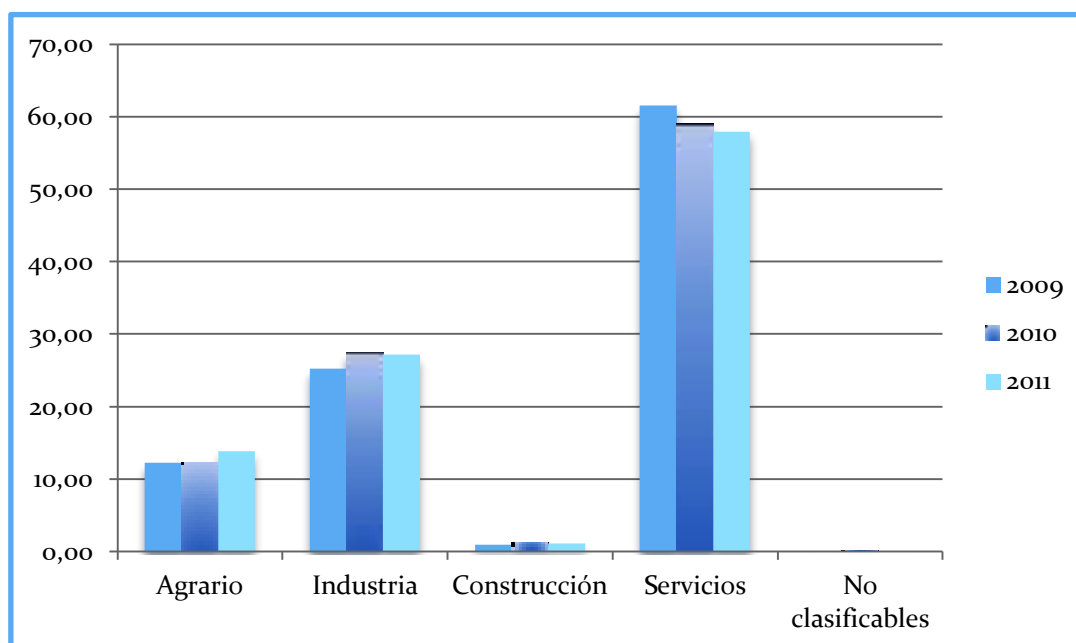
Al analizar los contratos gestionados por las ETT por sectores, se observa que la distribución porcentual es muy diferente entre éstos. Mientras que en la construcción se produce un enorme número de contratos temporales, existen muy pocos que sean gestionados por las empresas de trabajo temporal. Al contrario de lo que ocurre en la industria y en el sector de los servicios, donde las ETT están muy presentes.

**Tabla 9:** Porcentaje de distribución de CPD's por sectores de actividad 2009-2011

	Agrario	Industria	Construcción	Servicios	No clasificables
<b>2009</b>	12,2	25,25	0,9	61,57	0,08
<b>2010</b>	12,3	27,45	1,17	59,08	0,00
<b>2011</b>	13,86	27,17	1,06	57,91	0,00

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social F, 2013*

**Figura 12:** Porcentaje de distribución e CPD's por sectores de actividad 2009-2011



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social F, 2013*

El dato más destacado de este diagrama es el porcentaje de contratos de servicios gestionados por las ETT, situándose alrededor del 60% del total de contratos que realizar estas empresas. Mientras que en el sector de la construcción solo el 1%, dato relevante ya que un gran número de contratos del sector de la construcción son temporales pero las ETT tan solo gestionan el 1% debido a la prohibición de poner trabajadores a disposición de sectores y funciones que conlleven un especial riesgo para la salud y seguridad del trabajador. De hecho, el sector de la construcción estaba vetado para las ETT hasta la aparición de la reforma laboral de 2010, donde pasa a ser una

actividad sujeta a limitación por estas empresas; en cambio, sí que está permitida la contratación directa por el empresario.

Para concluir este capítulo se analizan los perfiles de los asalariados por las empresas de trabajo temporal durante los últimos años.

**Tabla 10:** Porcentaje de asalariados contratos por ETT según el grupo principal de ocupación 2009-2011

	2009	2010	2011
Directivos y Técnicos	7,00	6,94	8,65
Administrativos	8,03	7,18	6,36
Trab. Restauración y Comercio	17,55	17,16	16,59
Trab. Salud y Seguridad			1,02*
Trab. Cualif. Agricultura y Pesca	0,50	0,48	0,40
Trab. Cualif. Industria y Minería	1,93	1,89	2,69
Montadores y Operadores Maquinaria	8,19	9,54	8,34
Trab. Cualif. Construcción			0,21*
Trab. Sin cualificación (peones)	56,80	56,79	55,73

**NOTA:** \* Datos proporcionados a partir del año 2011

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social G, 2013*

De la tabla se extrae que el mayor grupo de asalariados contratados por una empresa de trabajo temporal son los trabajadores sin cualificación, con un porcentaje superior al 50% del total de contrataciones realizadas por estas empresas. Seguido de los empleados del sector de la restauración y comercio, con un porcentaje del 16,59 en 2011. Mientras que el grupo con menor porcentaje en contratación por las ETT son los trabajadores de la construcción debido a las limitaciones que sufren estas empresas en este sector, muy seguido de los asalariados del sector de la agricultura y pesca.

Jan Hein Bax (presidente de Randstad) en una entrevista a la revista Capital Humano apuntó que “*el perfil del desempleado que hoy en día acude a una ETT es*

*heterogéneo: abarca todos los grupos de edad, niveles de formación y género. Si bien hace unos meses el momento económico propiciaba que los perfiles cualificados fuesen más difíciles de encontrar, ahora el aumento del paro propicia que los perfiles que acuden a Randstad son de todo tipo (...). No se puede decir que haya un perfil tipo, ya que depende mucho de la zona geográfica, pero en términos generales detectamos un incremento en los demandantes de empleo de entre 30 y 45 años (que son el 39 por ciento del total) y en el grupo de los menores de 30 años (que representan el 50 por ciento de los demandantes de empleo).” (Rodríguez, 2009).*

**Tabla 11:** Asalariados contratados por ETT según el grupo principal de ocupación y sexo en 2011

	VARONES		MUJERES	
	Valor absoluto	%	Valor absoluto	%
Directivos y Técnicos	89.152	7,14	86.558	11,05
Administrativos	55.751	4,47	73.428	9,38
Trab. Restauración y Comercio	173.552	13,9	163.559	20,88
Trab. Salud y Seguridad	7.159	0,57	13.516	1,73
Trab. Cualif. Agricultura y Pesca	4.334	0,35	3.822	0,49
Trab. Cualif. Industria y Minería	35.372	2,83	19.193	2,45
Montadores y Operadores Maquinaria	132.281	10,6	37.248	4,76
Trab. Cualif. Construcción	3.333	0,27	880	0,11
Trab. Sin cualificación (peones)	747.227	59,87	385.020	49,16
<b>TOTAL</b>	<b>1.248.161</b>	<b>100</b>	<b>783.224</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social G, 2013*

Tradicionalmente, determinados sectores han acusado a las ETT de no ser capaces de canalizar empleo para puestos muy cualificados. Sin embargo, esta gráfica muestra, como dato relevante, que el 11,05% de las mujeres contratadas por las empresas de trabajo temporal en el año 2011 han ocupados puestos directivos y técnicos. Este dato indica que las ETT son una buena vía para la incorporación en puestos de mayor transcendencia dentro de la empresa.

## **2.5. Las Empresas de Trabajo Temporal dentro y fuera de nuestras fronteras**

Pese a que la mayoría de las empresas de trabajo temporal ya estaban establecidas en la mayor parte de los países de la Unión Europea, desde hace aproximadamente medio siglo, no se llegó a un acuerdo común hasta el año 2008 con la Directiva 2008/104/CE, donde se consiguen unificar las condiciones de trabajo y remuneración de los trabajadores temporales, estableciéndose el principio de igualdad de trato entre los trabajadores de la plantilla de la empresa usuaria y los empleados cedidos a ésta. (Petrylaitè y Kuoras, 2012)

Previamente al establecimiento de una legislación común sobre este tipo de empresas dentro de las fronteras de la UE, se llegó a la conclusión de que pese a tener una valoración positiva, su implantación podría provocar efectos no deseados. Por tanto, la actuación de la comunidad europea se basó en evitar estos inconvenientes que podrían provocar las ETT con medidas tales como:

- Evitar el aumento de la precarización y del fraccionamiento del mercado del trabajo.
- Eliminar distorsiones de la competencia que pudieran generarse gracias a las diferencias.
- Reforzar los niveles de salud y seguridad en el trabajo, con el objetivo de equipararlos al del resto de trabajadores.

Varias Directivas europeas abordaron estas cuestiones, siendo de especial mención la Directiva 91/383/CEE, que parte de la idea de que ser trabajador temporal es un factor de riesgo a efecto de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Es esta Directiva la primera que acoge una definición de trabajo temporal dentro de la UE. Se aplicó a toda relación laboral regulada por un contrato de duración determinada en el que se determine el fin del contrato al producirse condiciones tales como una fecha concreta, fin de una tarea determinada u otros hechos objetivos similares. También fue aplicada a toda relación entre una ETT, que es el empresario, y el trabajador, cuando éste último sea adscrito a fin de trabajar para y bajo el control de una empresa y/o establecimiento usuario.

Posteriormente apareció la Directiva 96/71/CE que establece la siguiente regla, en el supuesto de que una ETT ponga un trabajador temporal a disposición de otra empresa usuaria, situada en otro Estado miembro de la UE o con un centro de trabajo en otro Estado miembro: *“Los Estados miembros porque (...), la empresa no prive al trabajador de los términos y condiciones de trabajo que sean de aplicación para un empleo de las mismas características en el lugar donde se realiza temporalmente el trabajo”*. (López-Romero, 2000)

La Directiva 2008/104/CE, fue aprobada el 19 de noviembre de 2008 y puesta en vigor el día después de su publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea (6 de diciembre de ese mismo año). Se fijó como fecha límite para su trasposición por los estados la del 5 de Diciembre de 2011. Entre sus objetivos se encuentra paliar las necesidades de flexibilidad de las empresas en la utilización de trabajadores, y garantizar los derechos de éstos últimos igualándoles al resto de empleados. La directiva solo permite a los Estados restringir la utilización de las ETT por razones de interés general, de materia de salud y seguridad o con el objetivo de evitar posibles abusos.

Se reconoce el principio de igualdad de trato de tal forma que las condiciones de empleo sean, al menos, las que se hubiesen obtenido si se hubiese sido contratado directamente por la empresa usuaria. Se reconoce asimismo el derecho a ser informado de las plazas vacantes en la empresa usuaria, a acceder a las instalaciones o servicios comunes de la empresa (como transporte o guardería), o el derecho a formalizar un contrato de trabajo con la empresa usuaria tras la expiración de su puesta a disposición o misión (Pedrajas y Sala, 2009)

Aunque se ha intentado unificar la legislación del trabajo temporal a nivel europeo, actualmente, existen grandes diferencias en cuanto a la temporalidad entre los distintos Estados Miembros. En el caso de España, es el país que presenta la segunda tasa de temporalidad más elevada de Europa (22,1% en el primer trimestre de 2013, según datos del Eurostat), dato sólo superado por Polonia (26,5% en el mismo periodo), muy alejada de la media de la Unión Europea (14%), esto puede ser debido a varios factores. El primero de ellos podría ser nuestro propio modelo productivo, dado que se basa en sectores en los que se requiere en gran medida de trabajos temporales (ejemplos

válidos son el turismo y la construcción). Por tanto, la temporalidad podría ser consecuencia del tipo de empresas que dominan la situación laboral española y sus necesidades. Otro factor a tener en cuenta es la propia legislación española, que ha estado bastante bien regulada en cuanto a los derechos de los trabajadores fijos. Por ello, en ocasiones, los empresarios buscan trampas en la propia ley que les permitan saltarse estos mecanismos legislativos, como mantener a un grupo de temporales mediante un sistema de rotación que permita prescindir de ellos cuando la empresa lo necesite. Este punto queda sustentado en gran parte por datos que nos ofrece la actual crisis económica. En los últimos años la destrucción de empleo ha sido diez veces mayor entre temporales que entre fijos, lo que apoya la hipótesis de un grupo de mayor o menor personal en situación temporal según las necesidades de la empresa y el momento que viva la economía. Por tanto, este último factor parece tener más relevancia en la tasa de temporalidad de nuestro país, más aún si tenemos en cuenta que la temporalidad no es solamente superior a la media en sectores tan basados en trabajos temporales como el turismo si no en prácticamente todos los sectores del actual panorama laboral.

**Figura 13:** Temporalidad por países de la Unión Europea 2012



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Eurostat 2013*

Este gráfico muestra la tasa de temporalidad de algunos países de la Unión Europea, de la cual se puede diferenciar dos grupos, los que se encuentran por encima

de la media europea y los que tienen menor tasa que ésta; esto se debe a las legislaciones propias de cada país en cuanto al trabajo temporal.

Alemania, Grecia, Italia y Reino Unido son los únicos países con una tasa de temporalidad menor o igual (en caso de Alemania e Italia) que la media de la UE. Por otro lado, los que presentan una mayor tasa, por orden descendiente, son España, Portugal, Suecia y Francia.

Si se analiza este mismo aspecto pero a lo largo de los últimos años, se puede concluir que la tendencia es la misma.

**Tabla 12:** Porcentaje de la tasa de temporalidad en la Unión Europea 2006-2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE 27	14,5	14,6	14,2	13,6	14	14,1	13,7
UE 15	14,9	14,9	14,5	13,8	14,1	14,2	13,8
Alemania	14,5	14,6	14,7	14,5	14,7	14,7	13,8
Grecia	10,7	10,9	11,5	12,1	12,4	11,6	10
España	34	31,7	29,3	25,4	24,9	25,3	23,6
Francia	14,8	15,1	14,9	14,3	15	15,3	15,2
Italia	13,1	13,2	13,3	12,5	12,8	13,4	13,8
Portugal	20,6	22,4	22,8	22	23	22,2	20,7
Suecia	17,3	17,5	16,1	15,3	15,8	16,4	16,4
R. Unido	5,8	5,9	5,4	5,7	6,1	6,2	6,3

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del Eurostat 2013*

Alemania es el país que representa los datos de temporalidad más similares a los de la UE 27 en los últimos doce años. Seguido por Italia, aunque con valores por debajo de la media a excepción del año 2012. Al igual que en caso de Grecia también siempre con tasas inferiores a las de la Comunidad Europea, pero con mayor diferencia porcentual. Continuando con esta tendencia está Reino Unido, país con la menor tasa de temporalidad a lo largo de estos últimos años. Con una diferencia porcentual de 7,6 de

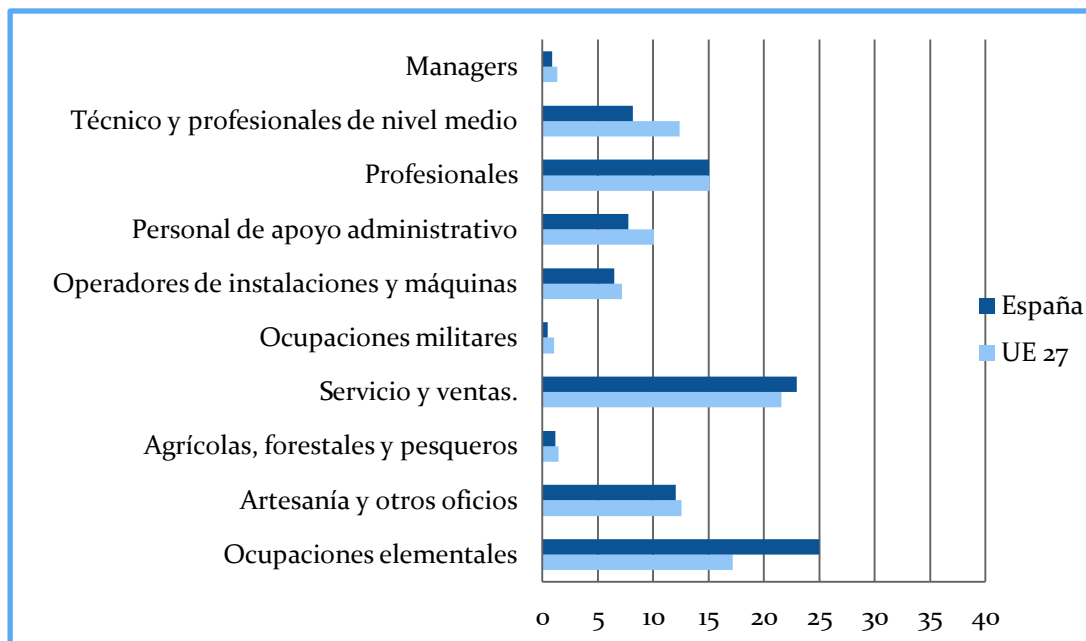


media respecto a la Unión Europea; pero comparado con España (región con mayor tasa), la distancia es de 23,64%.

Francia y Suecia se encuentran por encima de la media, pero con pequeñas diferencias respecto a ésta. Llegado a igualarse en el caso de Francia con la UE desde 2004 a 2007. Por otro lado se encuentran España y Portugal que representan una mayor diferencia respecto al conjunto de países. Sobre todo en el caso español, durante los seis primeros años de la serie.

Se puede realizar la misma comparación pero según el porcentaje de trabajadores temporales contratos dependiendo del tipo de actividad que realizan dentro de la empresa, entre España y la media europea.

**Figura 14:** Porcentaje de trabajadores temporales por tipo de ocupación en España y en la Unión Europea en 2012



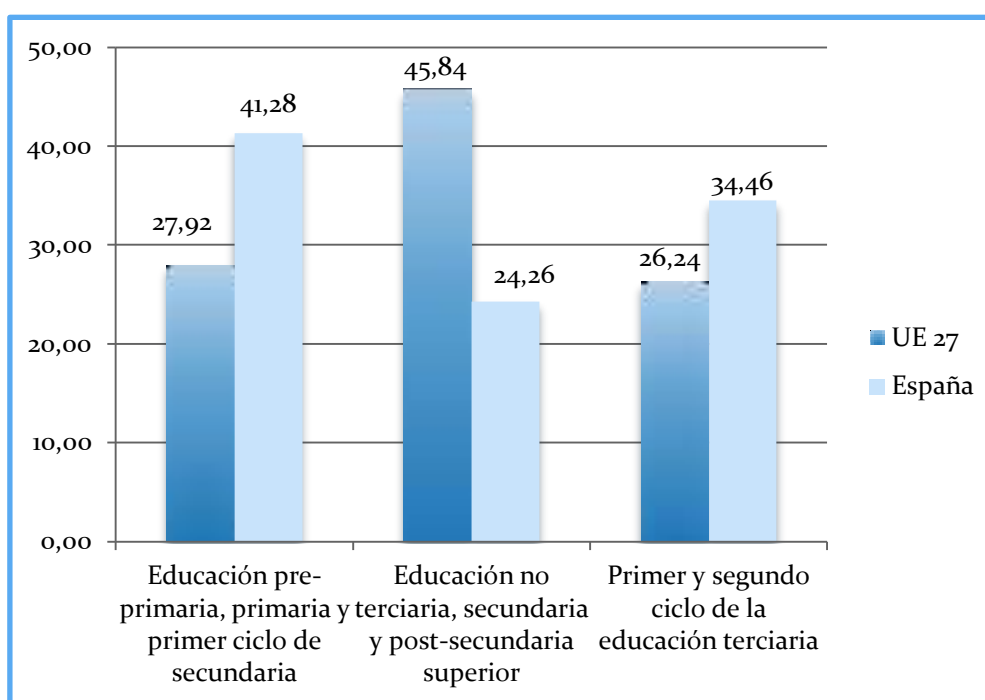
*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del Eurostat 2013*

En España las ocupaciones con mayor porcentaje de trabajadores temporales son los oficios elementales y los dedicados al sector de los servicios y las ventas. Los primeros representan el 25% del total de trabajadores temporales en España, mientras que en la UE tan sólo el 17%, lo que indica que en Europa los puestos de mayor

responsabilidad también son ocupados, en gran medida, por trabajadores temporales. En el sector servicios, el nivel de ocupación ronda al 20% en ambos casos.

Si se analiza los puestos más altos (managers y técnicos y profesionales de nivel medio), se observa que en los dos casos, la UE supera el porcentaje de contrataciones que en nuestro país, 1,37% frente al 0,86% en el primer caso y en el segundo, 12,40% y 8,14%. Esto vuelve a poner de relieve que en España los trabajadores temporales ocupan puestos de menor clasificación que en otros países.

**Figura 15:** Porcentaje de trabajadores temporales contratados en España y en la Unión Europea según el nivel de educación en 2012



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Eurostat 2013*

Al comparar el nivel de educación de los trabajadores temporales en España y en la Unión Europea, se observa que el mayor porcentaje de éstos tienen una formación básica en nuestro país, mientras que en conjunto de estados miembros, casi el 50% de los temporales poseen una educación de nivel medio-alto.

Considero que es necesario recalcar, en el caso de España, el porcentaje de empleados temporales contratados con un nivel superior es del 35% sobre el total. Sin

embargo, si se relaciona con el anterior gráfico, se puede concluir que trabajadores con altos niveles de estudio, están trabajando en sectores de baja cualificación profesional.

### **3. DESARROLLO**

En este apartado realizo un estudio sobre una empresa de trabajo temporal concreta, es el caso de Randstad, pero analizando más en profundidad la delegación que se encuentra en Aldaia (Valencia), a través de la información proporcionada por la directora de la oficina y por mi propia experiencia al haber estado haciendo prácticas a través del convenio de la Universidad Politécnica de Valencia desde junio de 2012 a noviembre de 2012.

#### **3.1.La empresa**

Randstad es la segunda empresa de recursos humanos del mundo y la primera del mercado en Hispanoamérica. Es una multinacional de origen holandés, que tiene su sede central en la ciudad de Dienmen, muy cerca de Amsterdam; cuyo fundador es Frits Goldschemeding.

Esta multinacional se creó en 1960, llegando a nuestro país en 1993, junto con la primera ley que regula las empresas de trabajo temporal (Ley 14/1994, de 1 de junio). Actualmente se encuentra presente en 53 países de los cinco continentes, a través de una red de 5.400 oficinas con más de 34.000 empleados. (Randstad.es, 2013)

Las noticias más importantes y recientes de la historia de Randstad empiezan en 2004 con la creación de la Fundación Randstad, cuya misión es conseguir la igualdad de oportunidades en el empleo gracias a la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social. Los colectivos que tratan son: personas con capacidades diferentes, personas inmigrantes con dificultades para su integración laboral, personas mayores de 45 años, personas víctimas de violencia de género, familias monoparentales,... (Randstad.es, 2013)

En el año 2008, Randstad (la tercera empresa del sector a nivel mundial en ese año) se une con el grupo belga Vedior, matriz de Select y Laborman (la cuarta), lo que hace que Randstad se sitúe muy cerca de Adecco, una de sus grandes competidores

actualmente, la cual controlaba un tercio de la cuota de mercado en este sector. (Entrevista directora Aldaia, 2013).

Este mismo año, 2013, Randstad ha adquirido una parte de las actividades europeas del grupo USG People, en concreto en España, Italia, Polonia, Suiza, Luxemburgo y Austria. En España, USG People opera bajo las marcas Unique, M3 Merchandising y SYS Outsourcing, mientras que en el resto de los países implicados en la transacción lo hace con la marca Start People. En Suiza, además, tiene también la marca Uniman. El total de ingresos de las actividades adquiridas es de alrededor de 434 millones de euros, con una inversión de 20 millones de euros. Pero el cambio físico de esta unión tendrá lugar en enero del próximo año. (Entrevista directora Aldaia, 2013; randstad.es).

## **3.2. Análisis del entorno**

### **3.2.1. Identificar el sector**

El objeto de Randstad es poner a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la ella misma. Dada esta definición, la empresa se enmarca dentro del código CNAE 2009:

- Código primario 7820: Actividades de las empresas de trabajo temporal.
- Código secundario 7810: Actividades de las agencias de colocación.

(SABI, 2013).

El número de empresas dedicadas a este sector ha pasado de 316 en 1995, año siguiente a la aparición de la primera normativa que regula estas empresas en España, a 302 en el 2012. Durante este periodo, el mayor número ETT se registró en el año 1998 con 435 empresas autorizadas en nuestro país, mientras que el menor dato es del 2012, según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social B (Mtas).

En el caso de la Comunidad Valencia, el número de ETT se ha reducido en nueve en los últimos 6 años, pasando de 82 empresas en 2007 a 73 en la actualidad (2012). La mayor caída se ha producido en Alicante con una disminución del 29,41%

del total de ETT en ese periodo; seguida de la provincia de Valencia con un 24,66% de empresas menos en 2012 que cinco años antes. Mientras que Castellón ha sido la región con menor porcentaje de desplome de este tipo de empresas, con una bajada del 19,23% durante el mismo periodo, según datos del Mtas.

Por otro lado, el porcentaje de contratos gestionados por las ETT ha aumentado en los últimos años, gestionándose por estas empresas el 15,48% del total de los contratos temporales firmados en España en el año 2011, según datos del Mtas. Del total de contratos de puesta a disposición firmados ese mismo año en España, el 14% fueron de empresas de trabajo temporal de la Comunidad Valencia, de las cuales el 78% corresponde a ETT de Valencia, el 13% a las ubicadas en Alicante y el 9% restantes a las de Castellón, según datos del Mtas.

### **3.2.2. Análisis PESTEL**

En este punto se va a realizar un estudio macroeconómico mediante el análisis PESTEL; una herramienta para el estudio del entorno de negocios. Por tanto, para tomar decisiones estratégicas, necesitamos conocer el entorno en que se desenvuelve Randstad. Este método nos ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos/medio ambientales y legales que afectan a la empresa.

#### ***A. Factores Políticos-Legales***

Como se ha analizado anteriormente las Empresas de trabajo temporal están reguladas por la Ley 14/1994, de 1 de junio. Esta norma ha sufrido diversas modificaciones hasta llegar a la última reforma laboral del 2012 (Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral), siendo una de sus principales novedades la transformación de las Empresas Temporales en Agencias de Colocación, las cuales pueden colaborar con los Servicios Públicos de Empleo (SEPE) en el ámbito de la intermediación laboral. Esto les permite realizar el reclutamiento, formación o selección para una empresa que, posteriormente, contrate de forma directa al trabajador. Pero Randstad ya presentó esta declaración responsable al amparo del

Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, la cual podrá seguir operando como Agencia de Colocación mientras cumpla los requerimientos que la normativa exige para éstas empresas.

En definitiva, lo que pretende esta reforma, según su exposición de motivos, es establecer un marco que contribuya a la gestión eficaz de las relaciones laborales, que facilite la creación de empleo y la estabilidad en el mismo, apostando por el equilibrio entre flexibilidad interna y externa.

Al mismo tiempo que las empresas de trabajo temporal están reguladas por ésta ley y sus modificaciones, los trabajadores de éstas se rigen por el V Convenio Colectivo Estatal de ETT, que fue suscrito con fecha del 3 de diciembre de 2007, de un parte, por las asociaciones empresariales AETT, AGETT y FEDETT en representación de las empresas del sector, y de otra, por las centrales sindicales CC.OO y UGT en representación del colectivo laboral afectado (Resolución de 23 de enero de 2008, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el V Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal). El presente Convenio Colectivo regula las relaciones de trabajo entre las ETT y su personal dependiente, tanto si ejecuta sus cometidos de forma directa a la empresa de trabajo temporal como si los presta a una empresa usuaria (artículo 2.1).

En el caso de Randstad, hasta principios del 2011 se regía por tal convenio, pero el 24 de diciembre del 2010, se firmó por el Consejero Delegado y los sindicatos el I Acuerdo complementario Estatal de Randstad, donde se desarrollan y mejoran puntos del convenio colectivo.

Las condiciones más importantes que se reforman en tal acuerdo son:

- Movilidad funcional y geográfica (plus transporte si la distancia supera en 10 Km a la distancia existente entre el domicilio habitual y el centro de trabajo origen).
- Jornada de trabajo y vacaciones (compensación de los posibles excesos de jornada con días de descanso). Posibilidad de jornada intensiva para reducciones

de jornada que trabajen más de 6h diarias, 5 de enero cierre de oficinas a las 14h (excepto necesidades de cierre contable).

- Plan de desarrollo que entró en vigor el 1 de enero de 2012.
- Beneficios sociales: complemento por IT, seguro de vida, seguro médico alcanzado el EBITDA del 2011 la empresa de compromete a negociar con la RLT la implantación de un seguro médico).
- Medidas para conciliación de vida personal y laboral: equiparación pareja de hecho con matrimonio legal, bono guardería, reducción de jornada (posibilidad de jornada intensiva superadas las 6h de trabajo diario), permiso lactancia (aumento de 15 a 16 días), licencias no retribuidas, seguro de asistencia (entra en vigor en 2011).
- Formación y Plan de igualdad.
- Inicio del proceso de Armonización.

(UGT, 2010).

Otro aspecto que afecta a estas empresas es el establecido en el Acuerdo Social 5/2006, con consenso entre Patronal, Sindicatos y Gobierno, en el cual se elimina el recargo en la cotización por desempleo en los contratos temporales celebrados por empresas de trabajo temporal y se reduce la cotización empresarial al Fondo de Garantía Salarial. (Ley 43/2006).

Por otra parte, la reforma del 2010 permite a las empresas de trabajo temporal actuar en sectores que hasta ese momento estaban vetados para ellas, lo que les permite un mayor ámbito de actuación. Esto se lleva a cabo para poder igualar las condiciones legales y la normalización de estas empresas con el marco laboral de otros países europeos.



Pero las prohibiciones no desaparecen totalmente, sino que esos sectores (construcción, minería a cielo abierto y de interior, industrias extractivas por sondeos en superficie terrestre, trabajos en plataformas marinas, fabricación, manipulación y utilización de explosivos y trabajos con riesgos eléctricos en alta tensión) pasan a ser actividades sujetas a limitación por razones de seguridad y salud en el trabajo y por considerarse actividades de especial peligrosidad. Sin embargo, otros trabajos como la exposición a radiaciones ionizantes, la exposición a agentes cancerígenos, mutagénicos o tóxicos para la reproducción y la exposición a agentes biológicos, siguen estando prohibidos para las empresas de trabajo temporal. (Ley 35/2010).

### *B. Factores Económicos*

La actual situación económica que está atravesando nuestro país está afectando negativamente a las empresas de trabajo temporal, puesto que ha disminuido el número de clientes debido al cierre de muchas empresas, reajustes en sus plantillas, descenso en sus ventas...

**Tabla 13:** Altas y bajas totales de empresas en España

	ALTAS	BAJAS
<b>2008</b>	410.975	322.528
<b>2009</b>	334.072	398.229
<b>2010</b>	321.180	399.106
<b>2011</b>	331.264	376.945
<b>2012</b>	334.516	391.270
<b>2013</b>	332.299	399.033

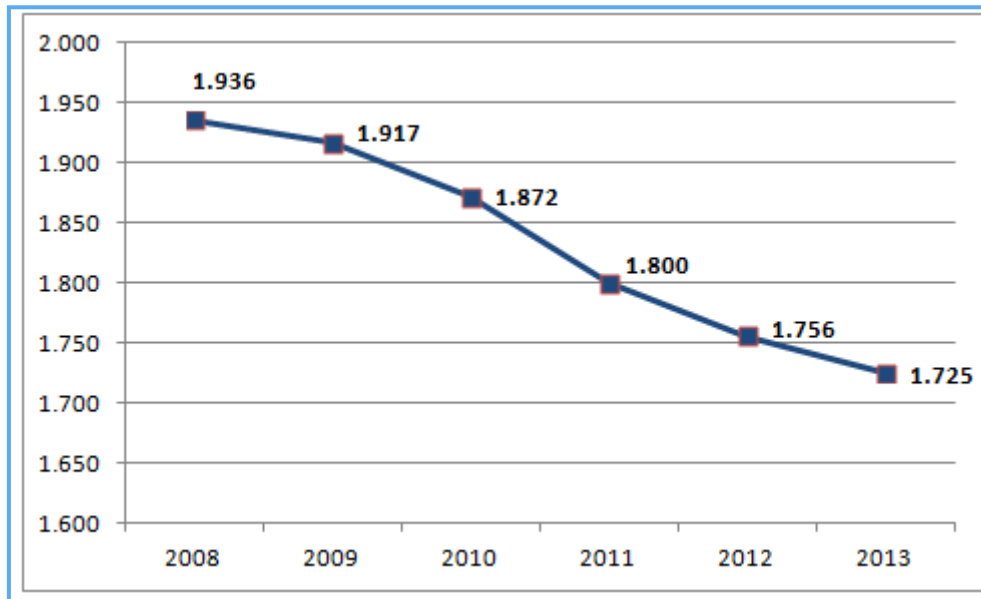
*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística B, 2013*

Como se observa en la tabla, el número de empresas en España que han cerrado sus puertas, desde el comienzo de la recesión económica que vive nuestro país hasta la actualidad, es superior al que las han abierto, excepto en el 2008 donde la situación es a la inversa.

Pero en el caso de Randstad, la oficina de Aldaia, se centra en tres sectores de mercado (lo cual se analizará con más detalle en el análisis interno de la empresa). Estos sectores son el de la alimentación, el plástico, y la logística y el transporte.

Para examinar en más profundidad los factores económicos que afectan a esta ETT, se comparará la evolución de las empresas en la Comunidad Valenciana, que es donde opera Randstad Aldaia, en cada uno de estos sectores.

**Figura 16:** Evolución del número de empresas de la industria de la alimentación en la Comunidad Valenciana 2008-2013

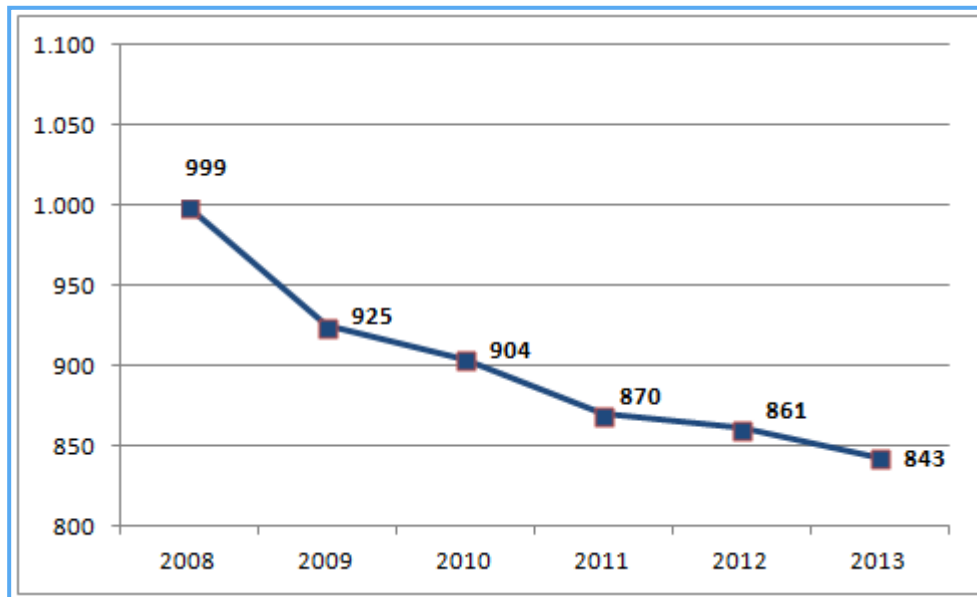


*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística B, 2013*

Como se desprende del gráfico, este sector ha visto disminuido su número de empresas en los últimos años en nuestra Comunidad Autónoma. La tendencia de esta caída ha sido lineal, pasando de 1.936 empresas en 2008 a 1.725 en este año, lo que indica una pérdida de casi el 11%.

A nivel nacional el decrecimiento de estas empresas ha sido menor, con una bajada del 8,62% en el mismo periodo, presentando la misma evolución que en el caso de la Comunidad Valenciana. Este año hay 23.784 compañías dedicadas a este sector en nuestro país, mientras que hace cinco años había 26.027.

**Figura 17:** Evolución del número de empresas de fabricación de productos de plástico en la Comunidad Valenciana 2008-2013



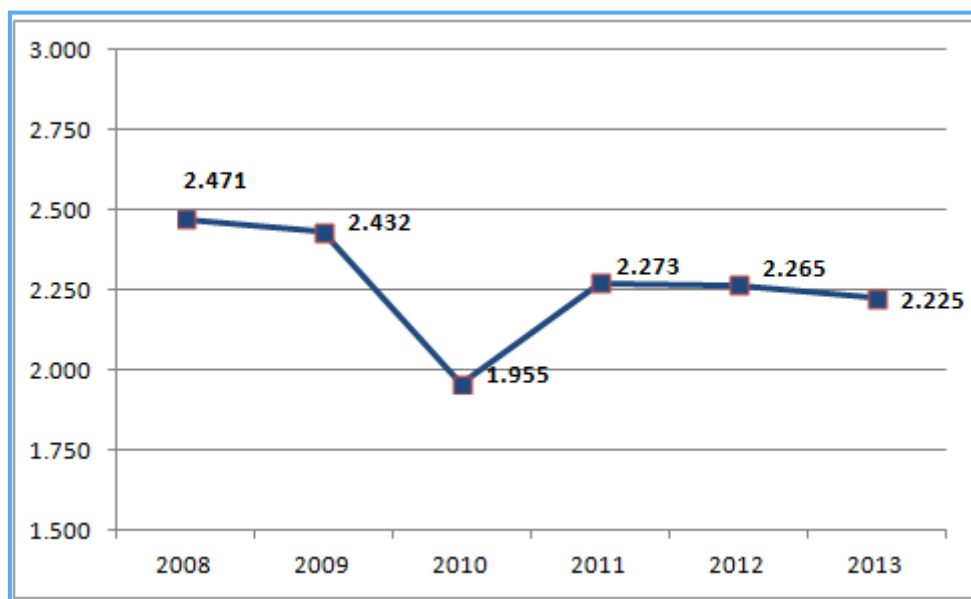
*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística B, 2013*

Al igual que ocurre en el sector de la alimentación, en la fabricación de productos de plástico, el número de empresas también disminuye y en mayor medida, un 15,62%. Este porcentaje indica que entre 2008 y 2013 se han cerrado 156 sociedades de este sector.

En España, la tendencia ha sido muy paralela a la de la Comunidad Valenciana, con una disminución que ronda el 15% entre ambos años.

A Randstad la caída de este sector le afecta en mayor medida que el anterior, debido a que el número total de empresas ha disminuido también en un mayor porcentaje, lo que provoca menor ratio de clientes y por tanto menor ámbito de actuación.

**Figura 18:** Evolución del número de empresas del sector logística en la Comunidad Valenciana 2008-2013



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística B, 2013*

La industria del transporte y la logística es el sector en el que se producen cambios más drásticos de un periodo a otro, mientras que en los otros dos la tendencia es bastante lineal. Este hecho se produce entre 2009 y 2010, donde la disminución de una año a otro es casi del 20% y al año siguiente vuelve a crecer en 16,27 puntos porcentuales.

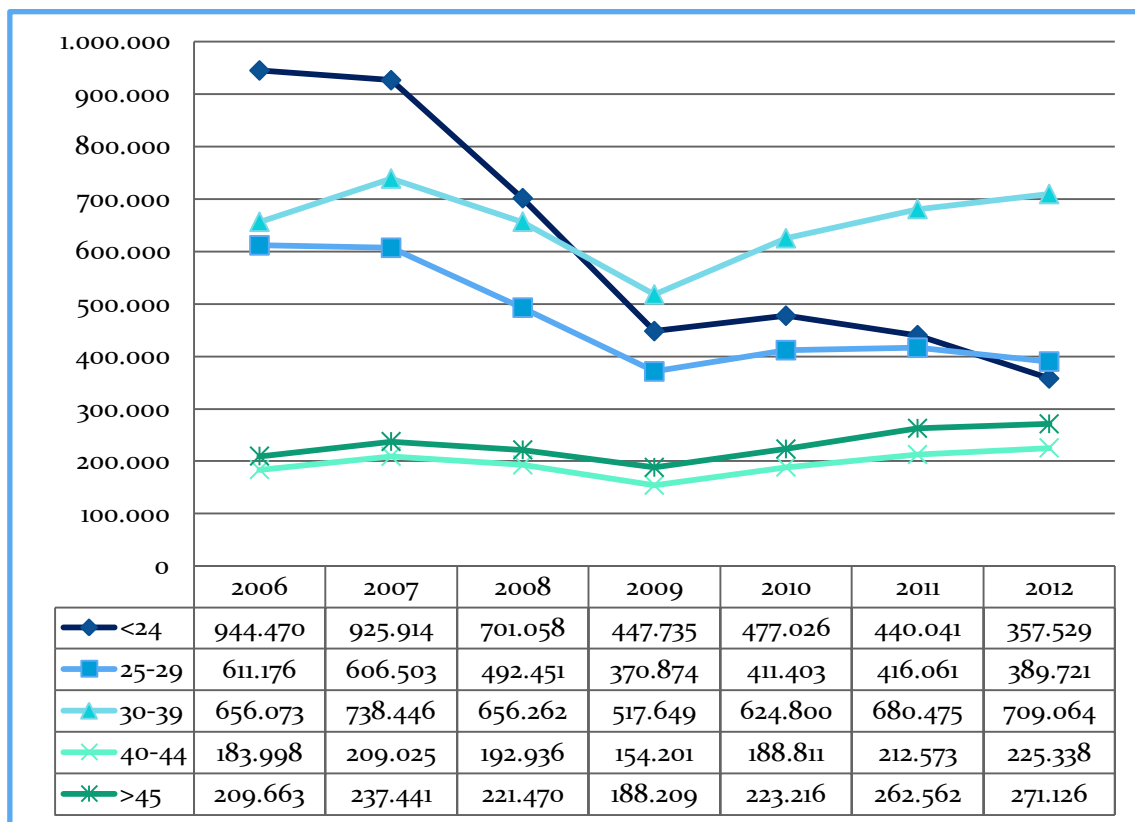
La reducción del número total de empresas desde el comienzo de la serie (2008) hasta hoy en día es casi un 10%, valor aproximado al de la industria de la alimentación en el que se produce una disminución del 11%.

Los mismos cambios producidos entre el 2009 y 2011 se dan a nivel nacional, originándose, en un primer momento, una disminución del 14,40% para posteriormente crecer en un 16,11%.

### C. Factores Socio-Culturales

Actualmente, en nuestra sociedad, el trabajo es un factor crucial en la vida de todos nosotros, y de hecho, en muchas ocasiones la articulamos en torno a éste. Además, es un elemento en evolución permanente que intenta amoldarse a las necesidades cambiantes de la sociedad.

**Figura 19:** Contratos registrados en los Servicios Públicos por ETT según la edad 2006-2012



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social C, 2013*

De este gráfico se extrae la evolución de los contratos realizados por las ETT en los últimos años, donde destacan dos grupos, el de menores de 24 años y el que comprende las edades de 30 a 39. El primero de ellos era el que registraba un mayor número de contratos en 2006, con un 36,25% sobre el total de contratos realizados por las ETT en ese año, pero desde el comienzo de la crisis éstos comenzaron a descender hasta la actualidad, con una disminución del 62% desde el año 2006 hasta el 2012. Esta reducción se puede deber a que los jóvenes se forman para alcanzar un puesto laboral

con mejores condiciones y en otros casos las empresas prefieren contratar a personal con una edad ligeramente superior pero con más experiencia. Por otra parte, muchos jóvenes prefieren un contrato de prácticas que les permita tener la posibilidad de quedarse posteriormente con ese puesto.

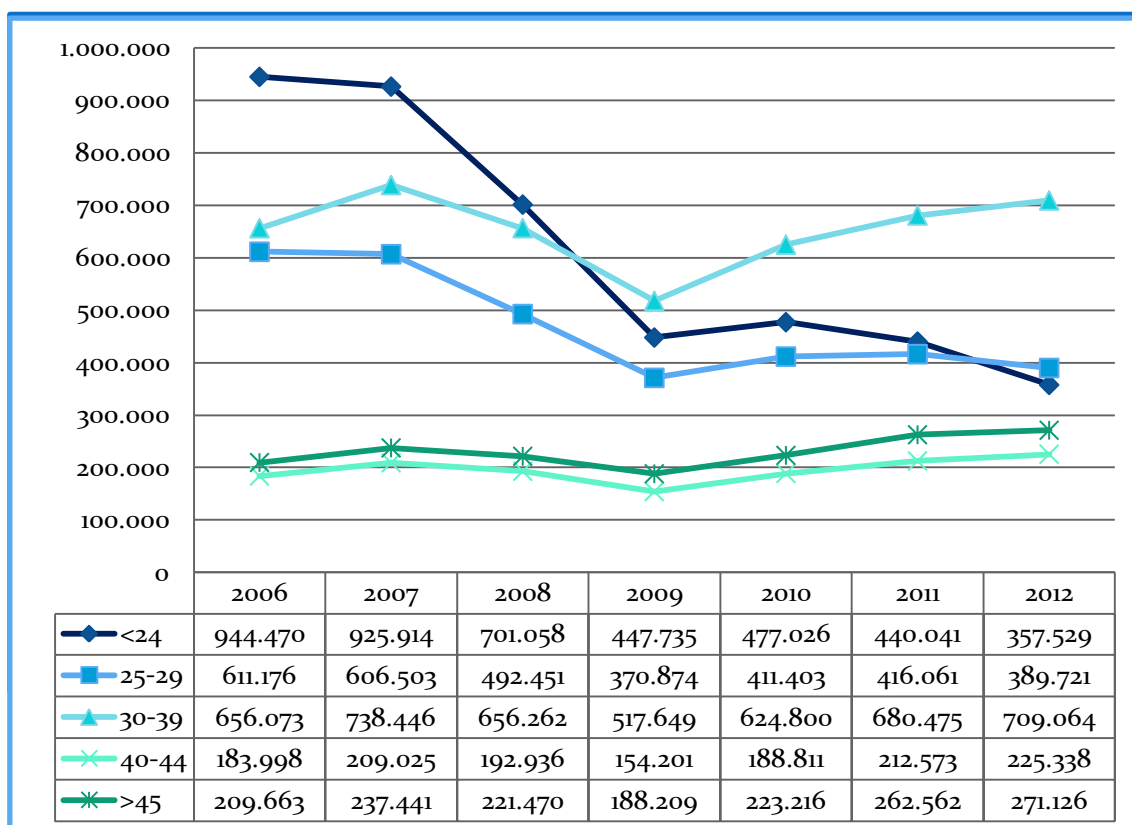
En cuanto al grupo de 30 a 39 años, comenzó, en el 2006, con el 25,18% del total de los contratos totales gestionados por las empresas de trabajo temporal, y a lo largo de estos seis años, este porcentaje ha aumentado en más de un 10%, situándose en el año 2012 en 36,3%. Pero desde el inicio no ha experimentado un crecimiento constante, ya que el primer año de este periodo hasta 2009 ha disminuido, siendo ese año el punto de inflexión, dado que a partir de ese momento ha ido creciendo hasta el 2012.

Por otra parte, el conjunto de CPD's firmados por trabajadores de 25 a 29, ha experimentado una bajada de alrededor del 36%; descendiendo desde 2006 a 2009 más bruscamente, mientras que en los últimos tres años la tendencia de este grupo ha sido más estable.

Por último, los grupos de 40 a 44 años y los de más de 45, presentan una tendencia paralela, manteniéndose prácticamente constantes en estos últimos años. Aunque es importante destacar que son los únicos dos tramos de edades que han aumentado su presencia en las ETT, el primero con un aumento de 22,5% y el segundo en un 29%.

Si se analiza este aspecto diferenciando mujeres y hombres, se llega a conclusiones bastante similares aunque con algunas diferencias entre el grado de disminución entre un colectivo y otro.

Algunos sectores prefieren trabajadoras para algunas actividades de su empresa, como es el caso de la industria de la alimentación donde en la línea de producción son la mayoría mujeres con el carnet de manipuladoras de alimentos. Este mismo sector, en cambio, demanda para otros puestos, como carretilleros, hombres con experiencia en el sector y en el manejo de carretillas y la titulación exigida para el uso de éstas.

**Figura 20:** Contratos realizados por ETT en mujeres 2006-2012

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social C, 2013*

A nivel general se observa que los grupos de menor edad han evolucionado negativamente, con bruscos descensos, mientras que los de más avanzada edad (40 en adelante) se han mantenido constante desde el 2006 hasta el 2012 aunque con pequeñas variaciones en durante ese periodo.

El declive más violento se produce en los contratos realizados a empleadas más jóvenes, menores de 24 años, decayendo en más de un 63%, pasando de gestionarse 944.470 contratos en 2006 a tan solo 357.529 en 2012. Analizando esta caída, llama la atención el periodo de 2007 a 2009, donde produce el mayor descenso de toda la etapa, menguando, en tan solo tres años, casi un 52%.

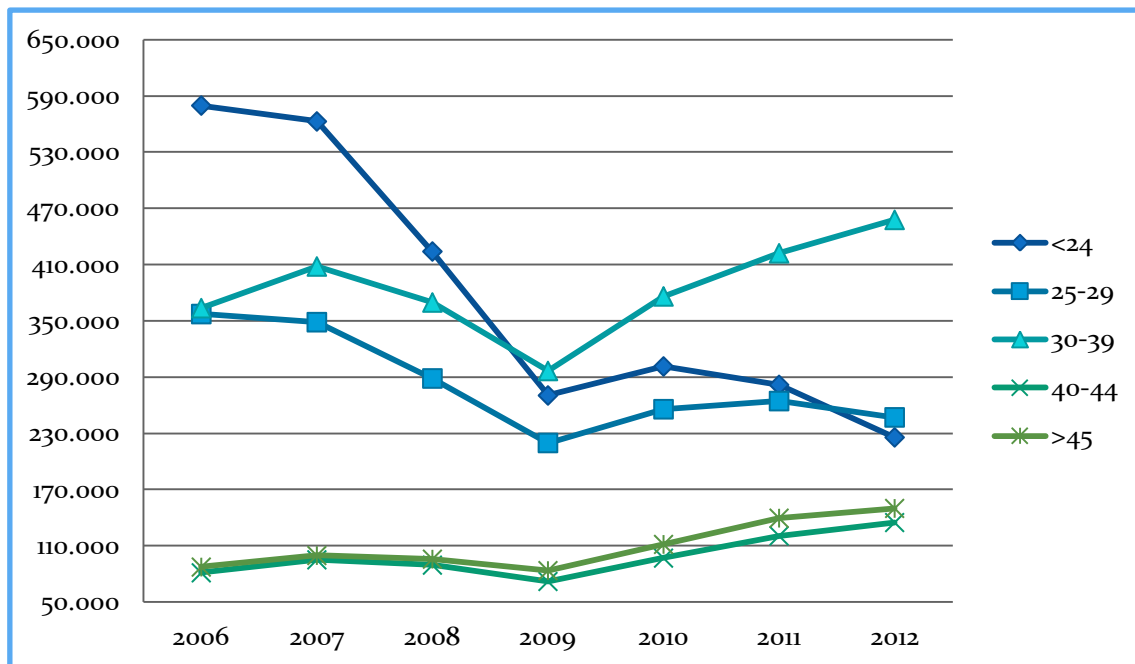
Los contratos realizados a mujeres de entre 25 y 29 años, sufren una caída desde el 2007 hasta 2009, periodo en el que comienzan a mantenerse hasta la actualidad. Este grupo de edad ha disminuido casi un 44% en los últimos seis años.

El siguiente grupo de edad (30 a 39 años) también ha disminuido desde el 2006 hasta la actualidad, pero con más cambios que el anterior tramo de edad, observando dos puntos que resaltan sobre el resto. El primero de ellos se da en el 2007, punto donde alcanza su máximo con 330.391 contratos firmados por empleadas de este tramo de edad en una ETT. A partir de este año comienzan a descender hasta 2009, donde se halla el otro punto, que es a la vez el periodo donde se registran menor número de contratos. Desde entonces volvieron a crecer este tipo de contratos hasta la actualidad, registrándose en 2012 un total de 251.278.

Los CPD's firmados por las empleadas de más de 40 años, son los que menos se han visto afectados por la situación económica del país, manteniéndose casi al mismo nivel en 2006 y 2012, con un pequeño descenso producido en 2009. De hecho, los contratos de mujeres de 40 a 44 han disminuido un 12% y los de mayores de 45 únicamente un 0,9%.

Al analizar los contratos realizados por ETT en hombres, se concluye que presentan similitud con el de las mujeres solo en los tramos de menores de 24 años y en el siguiente grupo de edad (25 a 29). Mientras que en las empleadas de 30 a 39 años cae el número total de contratos, en el de hombres aumenta; y en caso de los grupos de más edad, también se produce una diferencia respecto al de mujeres, ya que en el de los varones de esta edad aumenta.



**Figura 21:** Contratos realizados por ETT en hombres 2006-2012

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social C, 2013*

El primer grupo (menores de 24 años) también soporta una gran caída, al igual que en el caso de las mujeres, con una disminución del 61%. El mayor desplome de contratos en los hombres, también se produce entre el 2007 y 2009 como en el sexo contrario; en este tramo de tiempo decae un 52% (mismo porcentaje que en el caso de las mujeres).

Pasando al siguiente tramo de edad (25-29 años), la tendencia de los contratos entre mujeres y hombres coincide desde el 2006 al 2009, donde se produce una estabilidad en el primer año y posteriormente mengua, decayendo en ambos sexos alrededor del 40%. Pero a partir de este punto, los CPD's de las mujeres se mantienen con una evolución ligeramente decreciente, mientras que en los hombres crecen en un 12,4%.

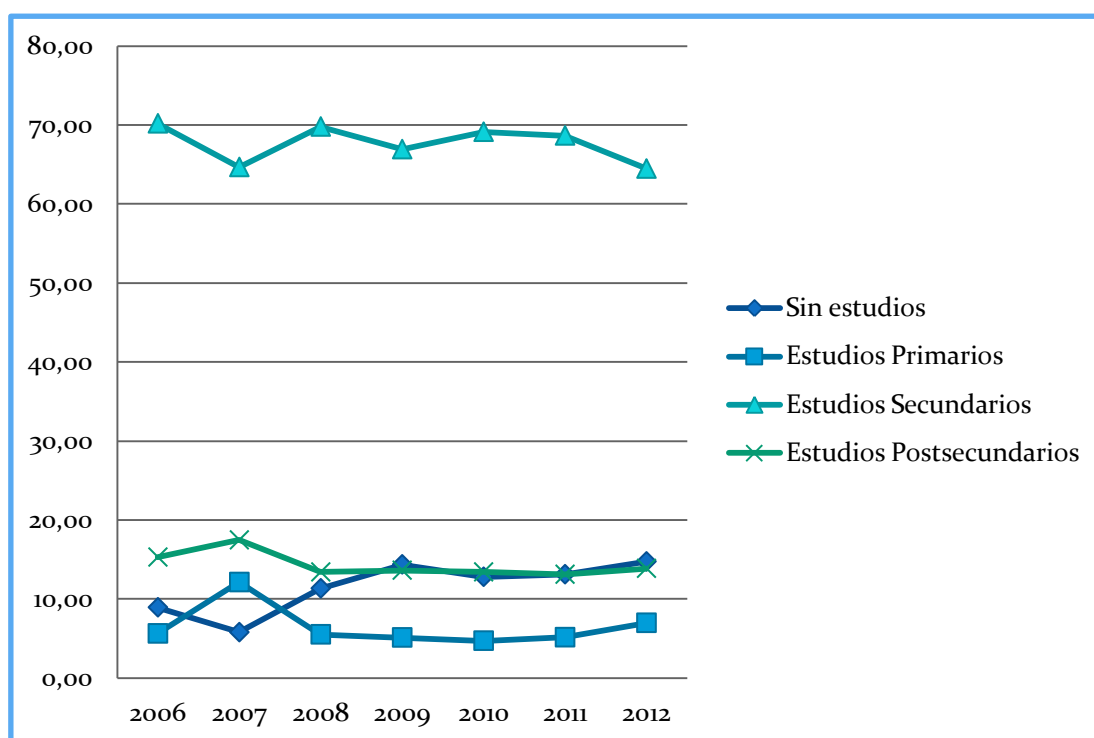
El progreso de contratos en el conjunto de 30 a 39 años ha seguido la misma directriz que el anterior grupo respecto al de las mujeres, es decir, aumenta de 2006 a 2007, con una posterior disminución hasta 2009, seguido de un aumento. Aunque la tendencia, en rasgos generales, tiene la misma silueta que el sexo contrario, los porcentajes entre ambos son dispares. Esto se refleja en la caída desde el comienzo de la

serie hasta el 2009, donde en el caso de las mujeres es del 24% y en los hombres solo un 18%; al igual ocurre con el tramo de aumento (2009-2012), donde los contratos de ellas crecen un 13,7% y el de ellos asciende a más del 54% de crecimiento.

Los dos últimos tramos de edad (40-44 y mayores de 45) se pueden agrupar en un solo grupo puesto que presentan la misma tendencia; ligero mantenimiento hasta 2009 con posterior crecimiento. Comparado con las mujeres, los hombres muestran un mayor crecimiento en los últimos cuatro años, aumentando en un 77% más los contratos realizados a los hombres de 40 a 44 años que a las mujeres, y un 63,6% en el caso de más de 40 años.

Otro factor que puede afectar al tipo de persona que acude a una empresa de trabajo temporal, está condicionada por el nivel de estudios de ésta.

**Figura 22:** Porcentaje de trabajadores contratados por ETT según el nivel de estudios 2006-2012



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social H, 2013*

A simple vista se observa que hay dos grupos diferenciados, aquellas personas que tienen estudios secundarios y el resto. Los primeros se sitúan con una media del 67,7%, con variaciones a lo largo de los últimos siete años de entre el 60 y el 70%. Este grupo ha experimentado una caída del 45% desde el 2006 hasta 2012, pasando de 528.003 contratos a 264.411.

En cuanto al resto, el grupo que ha presentado un mayor cambio ha sido el de los trabajadores sin estudios. Estos han experimentado un decrecimiento del primer al segundo año, pero desde ese punto comenzaron a crecer hasta 2009, momento en el que comienzan a mantenerse hasta la actualidad, situándose en torno al 15% del total de contratos en 2012.

Respecto al grupo de trabajadores con un nivel de estudios primarios, son los que presentan una evolución más constante a lo largo de los años, a excepción del año 2007, donde se produce un aumento de más de 6 puntos porcentuales. Estos trabajadores representan el 6% del total en el último año.

Los empleados con mayor nivel de estudios, comienzan creciendo durante los dos primeros años, pero seguidamente decaen, manteniéndose completamente estable hasta hoy en día con un 13% del total.

Si se analizan los aspectos sociales en cada sector con los que trabaja Randstad Aldaia (alimentación, logística y fabricación de productos de plástico), se puede afirmar que la edad, el sexo, la experiencia o la formación pueden influir en la contratación. En la siguiente tabla se muestra la importancia relativa de las características del trabajador respecto a cada uno de los sectores mencionados anteriormente.

**Tabla 14:** Importancia de las distintas características según el puesto de trabajo

	Manipuladores	Mozo de carga-descarga	Carretileros	Administrativo
Edad		++		
Sexo	++	++	+	
Experiencia	+		++	++
Formación	+		++	++

*Fuente: Elaboración propia*

#### D. Factores Tecnológicos

“Internet está transformando los mercados de trabajo, alterando el modo en que los trabajadores buscan trabajo y en el que las empresas buscan trabajadores, de la misma manera en que se están transformando otros mercados, en los que Internet permite una circulación más fluida de la información y una notable reducción de los costes de transacción.” (Fundación SEPI, 2008).

El uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) elevan el rendimiento de las compañías que hacen uso de ellas puesto que proporcionan información actualizada, ahorro de tiempo en la gestión de las tareas, intercambio de información con otras áreas de la empresa, optimizan la atención al cliente y proveedores...

Según una encuesta del Instituto Nacional de Estadística, cada vez son más las empresas españolas con 10 o más empleados que hacen un mayor uso de estas tecnologías en sus negocios. En la actualidad el 98,7% de estas empresas disponen de conexión a internet, el 85,4% tiene instalada una Red de Área Local (LAN) y el 93,8% de las grandes empresas dispone de página web. (Instituto Nacional de Estadística C, 2013). Estos datos y otros se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 15:** Porcentaje de uso de infraestructuras TIC por tamaño de la empresa

Enero 2013	Número de empleados			
	TOTAL	10 a 49	50 a 249	250 ó más
% de empresas que disponían de:				
-Ordenadores	98,9	98,8	99,3	99,9
-Red de Área Local	85,4	83,7	95,2	98,0
-Red de Área Local sin hilos	55,6	52,6	71,9	79,4
-Conexión a Internet	98,0	97,8	99,1	99,9
-Telefonía móvil	94,7	94,1	97,8	99,5
-Otras tecnologías (p.e. GPS, TPV, etc.)	35,3	34,6	38,7	42,9
% de empresas con conexión a Internet y sitio/página web <sup>(1)</sup>	71,6	68,6	87,8	93,8
% de empresas que proporcionaron a sus empleados dispositivos portátiles que permiten la conexión móvil a Internet para uso empresarial <sup>(1)</sup>	51,5	46,8	76,3	91,3

<sup>(1)</sup> Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet

Fuente: Instituto Nacional de Estadística C, 2013

Además de utilizar las infraestructuras de las TIC, las empresas usan los medios sociales por motivos de trabajo (29,1% a enero de 2013) y la computación en la nube (Cloud Computing), en un 19,8% a principios de este año. Los medios sociales están dirigidos al marketing, publicidad y gestión de la imagen (23,2%) y al canal de información del usuario (18,8%); y los más empleados en las organizaciones son las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Tuenti...

Las comunidades autónomas donde se encuentran las empresas que hacen un mayor uso de estas tecnologías son País Vasco, Cataluña y Madrid en enero de 2013. En el caso de la Comunidad Valenciana el 98,7% de las empresas tienen conexión a internet, el 71,7% hace uso de él y tiene una página web propia y el 90,3% interactúa con las Administraciones Públicas a través de la red. (Instituto Nacional de Estadística C, 2013)

En el caso concreto de las empresas de trabajo temporal las herramientas más utilizadas son:

*El reclutamiento online:*

Esta técnica de reclutamiento, hoy en día, es más utilizada que los medios tradicionales debido a su efectividad y eficacia para buscar a los mejores candidatos y a los que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa.

Una de las ventajas de este canal es la facilidad con la que pueden publicarse ofertas de empleo en la red y la inmediatez de inscribirse los candidatos. Esto multiplica el número de destinatarios y la posibilidad de encontrar al candidato perfecto, ahorrando tiempo en una primera selección puesto que permite a la empresa la creación de filtros personalizados, descartando, sin necesidad de una entrevista, a aquellos que no se ajustan al perfil requerido. Asimismo, se crea una base de datos donde se guardan todas las inscripciones a la oferta de empleo para tenerlas en cuenta para futuras selecciones.

Además, es un canal que se actualiza constantemente, lo que permite que las ofertas estén más tiempo en la red, pudiendo renovarlas en caso de que sea necesario.

Esto permite que la empresa y los candidatos interactúen online simplificando los costes para ambas partes. (Rojas, 2010; Fuentes, 2009).

#### Portal Clientes:

Es una herramienta online exclusiva para los clientes, que les permite acceder desde cualquier lugar y momento a la vez que les proporciona rapidez y ahorro de tiempo y espacio. Esto es debido a que las posibilidades de esta tecnología son diversas, como poder consultar cualquier documento o informe, gestionar certificados, firmar CPD's simultáneamente, ahorro de espacio en el almacenaje al poder archivar los CPD's en la web o en cualquier soporte digital y obtener la facturación de forma electrónica.

Este sistema proporciona seguridad a los clientes ya que solo ellos pueden acceder a esta información, a la vez que ahorran papel y espacio físico al tener toda la documentación de forma digital, lo que se convierte en menor tiempo de búsqueda.

#### Firma digital trabajadores:

Consiste en la firma de los contratos laborales a través de una tableta digital, lo que proporciona mayor seguridad al tener que acudir personalmente el trabajador a la oficina para la firma de su contrato.

Además reduce el impacto medioambiental gracias al menor consumo de papel y tóner, puesto que tras la firma se envía el contrato al correo personal del trabajador, y se almacena automáticamente en la base de datos de la empresa, lo que proporciona un ahorro de espacio de almacenamiento al no tener todos los contratos en soporte físico.

### *E. Factores Medio ambientales*

Los factores ecológicos que pueden afectar a este tipo de empresas son casi inexistentes ya que el servicio que ofrece no afecta directamente al medioambiente.

Uno de los pocos elementos que podría contribuir a la reducción del impacto medioambiental es el uso de menor papel y tóner gracias a la aplicación de tecnologías más innovadoras y eficientes; junto con la reutilización y el reciclaje.

### **3.2.3. Análisis del entorno competitivo**

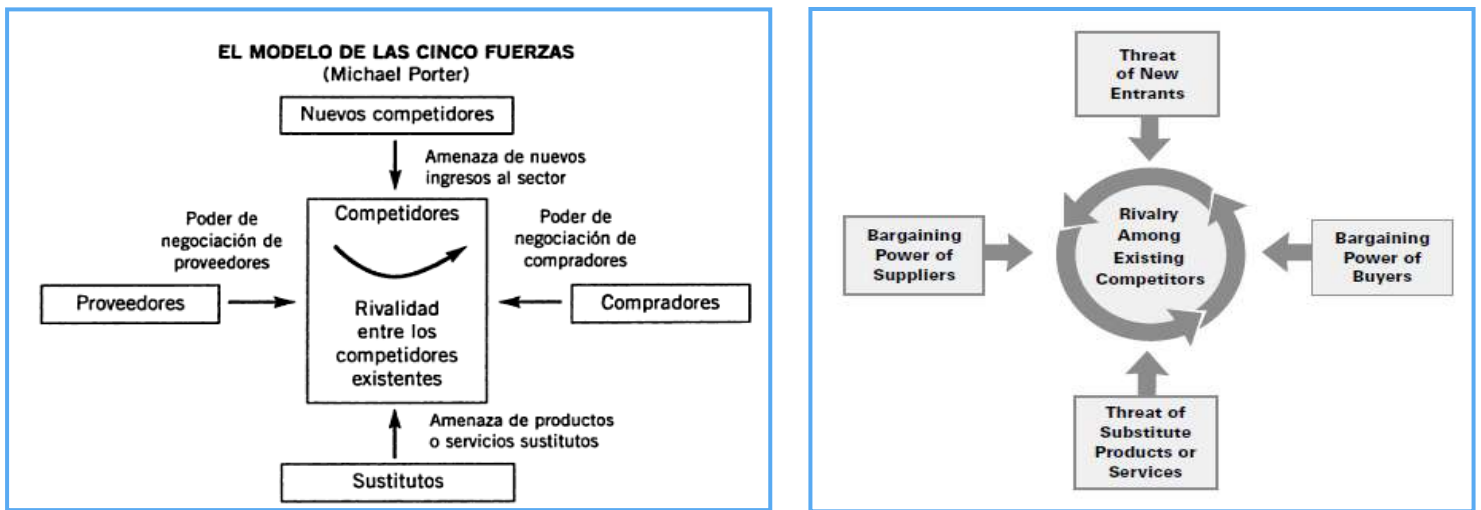
Para realizar el análisis del entorno competitivo utilizaré el modelo holístico de las 5 Fuerzas de Porter que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado en 1979 por Michael E. Porter, y expuesto en la revista Harvard Business Review con la publicación de su primer artículo “How Competitive Forces Shape Strategy”

El modelo combina cinco fuerzas o elementos que influyen en la estrategia competitiva de la empresa y que determinan las consecuencias de rentabilidad del mercado. Éstas son:

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Amenaza de entrada de competidores potenciales.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de productos sustitutivos.

(Porter, 1997, 2008)

**Figura 23:** Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



*Fuente: Dvoskin, 2004; Porter, 2008*

Rivalidad entre empresas competidoras

Del total de empresas de trabajo temporal de la Comunidad Valenciana, 55 están ubicadas en la provincia de Valencia, 24 en Alicante y 21 en Castellón (Ministerio de Empleo y Seguridad Social C, 2013).

Pero centrándonos en Randstad, sus principales competidores son Adecco y Manpower, debido al nivel de facturación, sectores a los que presta servicio, volumen de trabajadores, zonas de actuación... (Entrevista directora oficina Aldaia, 2013).

Al igual que Randstad, estas ETT ofrecen diversos servicios a través de los grupos de negocio que tiene cada organización. Pero en el caso del área dedicada al trabajo temporal, la oferta de servicios se centra en zonas industriales donde se encuentran la mayoría de las grandes fábricas del sector de la alimentación, logística y elaboración de productos de plástico (sectores los que trabaja principalmente la oficina de Randstad Aldaia).

Las oficinas de la competencia más próximas a la de Randstad Aldaia, están en Torrent, tanto en el caso de Manpower como de Adecco. Además, ésta última posee una



oficina en el polígono industrial de Ribarroja (zona que también cubre Randstad Aldaia), lo cual le proporciona una ventaja competitiva frente al resto.

Las tres empresas operan a nivel internacional, con oficinas por todo el mundo y con un número de trabajadores en plantilla semejante, por lo que ámbito geográfico que cubren y el tamaño de la organización de las tres es bastante similar.

En cuanto a las barreras de salida, su importancia puede llegar a ser alta debido al compromiso con los clientes por las contrataciones actuales con fechas de vencimiento a largo plazo. Otra barrera son las interrelaciones estratégicas entre diversas unidades de negocio de la compañía, lo que podría afectar a la imagen y reputación de la empresa. Una de las opciones más factibles sería la fusión con otra empresa del sector dedicada a este tipo de actividad.

#### *Amenaza de entrada de competidores potenciales*

El primer competidor potencial de Randstad es Adecco, ya que es la primera empresa de recursos humanos a nivel mundial.



Empresa de recursos humanos suiza que se creó en 1996, tras la fusión de la compañía Ecco (Francia) y Adia Interim (Suiza). En 2006, 2009 y 2010 adquiere la empresa alemana DIS AG, Spring Group y MPS Group respectivamente.

La compañía cuenta con más de 5.500 oficinas en más de 60 países del mundo, donde tiene empleadas a cerca de 32.000 personas, de la cuales 1.300 son plantilla interna de Adecco España, repartidas en las 300 oficinas que el grupo tiene por el país.

En 1999 aparece la Fundación Adecco, con el objetivo de ayudar a aquellas personas con problemas en la búsqueda de empleo. Además de la Fundación, en la que se vuelca la responsabilidad corporativa de la empresa y que colabora con las Administraciones Públicas desarrollan programas para estas personas, Adecco ha desarrollado seis líneas de negocio:

- Adecco Office: selección y trabajo temporal en la administración, secretariado, y personal de apoyo.
- Adecco Industrial: ofrece selección y trabajo temporal a todas las empresas.
- Adecco Outsourcing: externalización del área de recursos humanos.
- Adecco Profesional: consultoría de selección para mandos medios, directivos y técnicos.
- Adecco Training: consultoría de formación y outsourcing de formación.
- Lee Hecht Harrison: outplacement, gestión de carreras y consultoría de capital humano.

(Adecco.es, 2013)

**Tabla 16:** Puntos fuertes y débiles de la empresa Adecco

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Empresa líder de Recursos Humanos	En 2003 tuvo problemas contables, lo que le produjo grandes pérdidas económicas y desconfianza de sus clientes.
Desde 1999 trabaja dando empleo a personas con dificultades para acceder al mercado laboral a través de su Fundación. Es la empresa de RRHH con mejor reputación corporativa, según el Merco 2010.	
Es la primera empresa de trabajo temporal más importante de España, con una cuota del 28% en 2009, según el dossier de prensa Adecco 2010.	
Posee oficinas en 60 países del mundo.	
Fomenta el deporte, patrocinando y colaborando en eventos deportivos como las Olimpiadas de Sidney o la 32 America's Cup, la Copa Davis. Actualmente es patrocinador de la Selección Española de Baloncesto.	
Sólo en la provincia de Valencia dispone de 19 oficinas.	

*Fuente: Elaboración propia*

El segundo gran competidor sería el grupo Manpower



Empresa norteamericana, fundada en 1948 en Estados Unidos por Elmer Winter y Aaron Scheinfeld. En 1956 se expande fuera de Estados Unidos, iniciando operaciones también en Europa. Consiguiendo en 1962, que sus acciones cotizaran en la bolsa de Nueva York

El grupo está presente en más de 80 países a través de 4.500 oficinas, con más de 28.000 empleados a su cargo. El mercado más importante de Manpower es Francia, seguido por Estado Unidos, Reino Unido e Italia.

La compañía colabora con las universidades, gobiernos y organizaciones de cada país donde opera, para poder adelantarse a las características de las demandas futuras.

Los servicios ofrecidos por Manpower España a sus clientes se clasifican en:

- Manpower Business Solutions: dirigido a la prestación de servicios integrales de recursos humanos, cuyas áreas de actuación son:
  - Externalización de servicios: dirigida a la gestión global del servicio.
  - Consultoría de Recursos Humanos: se centra en la gestión de planes formativos, evaluación y desarrollo de competencias, optimización de la comunicación interna...
- Manpower Professional: se especializa en la selección de mandos intermedios y directivos.
- Fundación Manpower: su finalidad es la inserción socio-laboral de personas con riesgo de marginación social. Esto lo consigue a través de programas específicos que desarrolla en colaboración con asociaciones, organismos no gubernamentales y empresas.

(Manpower.es, 2013)

**Tabla 17: Puntos fuertes y débiles de la empresa Manpower**

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Se fundó en 1948, por lo que tiene una gran experiencia en el sector al llevar 65 años ofreciendo sus servicios.	Sólo cuenta con 7 oficinas en toda la Comunidad Valenciana, situadas en Alicante, Almussafes, Castellón, Paterna, Torrent, Valencia y Xativa.
Es una de las principales multinacionales de trabajo temporal.	España no es uno de los principales mercados de actuación de la empresa.
Manpower ofrece tarjetas personalizadas que permite a los colaboradores y trabajadores acceder a ventajas y descuentos en diversos sectores y empresas.	
La Fundación Manpower ofrece asesoramiento sobre legislación, situación del mercado y formación para personas con dificultades en la búsqueda de empleo.	

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación se presenta una tabla resumen que compara las empresas anteriores con Randstad

**Tabla 18: Conclusiones de los grupos estratégicos**

Aspectos	Randstad	Adecco	Manpower
<b>Año creación</b>	1960	1996	1948
<b>Facturación 2012</b>	15.587.000 €	14.029.940 €	-4.734.000 €
<b>Cobertura</b>	Internacional	Internacional	Internacional
<b>Empleados</b>	34.000	32.000	28.000
<b>Oficinas en Valencia</b>	10	19	5
<b>Año Fundación</b>	2004	1999	2003
<b>Horario</b>	Lunes a Viernes 09:00-19:00h	Lunes a Viernes 09:00-18:00h	Lunes a Viernes 09:00-19:00h

*Fuente: Elaboración propia*

Los competidores potenciales son empresas de nueva creación o no, que pretenden o intentan entrar en el mismo mercado. La existencia de nuevos competidores es una amenaza para el sector, ya que aumenta la competencia y reduce la rentabilidad. Pero el acceso al sector está condicionado por las barreras de entrada existentes y por las acciones defensivas que realicen los competidores ya establecidos. (Carrión, 2007)

Las barreras de entrada que tendrían que afrontar los nuevos competidores podrían ser:

- *Falta de experiencia en el sector:* es un punto desfavorable porque los clientes no saben si la empresa cumplirá con sus expectativas puesto que no tiene referencias para basarse ni la opinión de otros clientes.
- *Barreras legales:* para entrar en el sector de las empresas de trabajo temporal, las personas físicas o jurídicas que pretendan realizar esta actividad deberán obtener autorización administrativa previa concedida por la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. La autorización tendrá una validez de un año, y se prorrogará por dos años más si cumple las obligaciones legales. (Ley 14/1994)
- *Inversión inicial:* además de poseer un capital social suficiente para poder constituir la empresa, ésta deberá constituir una garantía financiera a disposición de la autoridad laboral que conceda la autorización administrativa.  
*“La garantía debe alcanzar, para obtener la primera autorización, un importe igual a veinticinco veces el salario mínimo interprofesional, en cómputo anual. Para obtener las autorizaciones administrativas subsiguientes, esta garantía debe alcanzar un importe igual al 10 por 100 de la masa del ejercicio económica inmediatamente anterior, sin que, en ningún caso, pueda ser inferior al importe de la garantía exigido para el primer año de actividad.”* (Ley 14/1994).
- *Identidad de la marca:* los nuevos competidores deben darse a conocer, lo que supone un gasto extraordinario en publicidad. Por el contrario, la imagen

Randstad refleja credibilidad, prestigio y seriedad a sus clientes, fruto de la satisfacción dada en el pasado.

- *Lealtad de los consumidores:* es un aspecto fundamental en la mayor parte de los sectores. Para que los nuevos competidores consigan que los clientes de otras compañías acudan a él, debe ofrecer ventajas adicionales a las de las empresas ya existentes. Por ejemplo mediante la diferenciación en el servicio.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Las empresas de trabajo temporal son en sí mismas proveedoras de servicios de recursos humanos, que ofrecen a otras organizaciones la selección y formación de personal, por lo que este tipo de empresas, por su estructura, no trabaja con muchos proveedores diariamente.

Como proveedor de recursos económico pueden nombrarse los bancos que prestan créditos a la organización o los socios capitalistas de ésta. Otro tipo de proveedor de la empresa puede ser la compañía con la que está contratado el servicio de telefonía e internet. En este caso, como en el mercado hay muchas entidades que ofrecen estos servicios, se puede conseguir una reducción de precio por las mismas prestaciones.

En cuanto a proveedores de bienes, está la empresa que proporciona el material de oficina a cada una de las sucursales de Randstad. Como el volumen de petición de estos artículos es elevado debido al gran número de oficinas en España, de esto se encarga una empresa dedicada a la fabricación de estos productos, cuyo coste de compra es menor al recibir el material directamente de fábrica.

#### *Poder de negociación de los clientes*

Otra fuerza a estudiar es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes, es este caso las empresas que contratan los servicios de la agencia de trabajo temporal. Como hay un gran número de competidoras y la mayoría de las ETT

proporcionan los mismos o similares servicios, los clientes tienen más opciones entre las que escoger y exigir a la ETT mejores condiciones para no marcharse a la competencia. Este aspecto determina el alto poder de negociación de los clientes.

Los costes de cambio de proveedor son bajos-medios para los clientes, es decir, no existen prácticamente costes económicos para éstos por contratar los servicios de otra ETT. Sin embargo, al cambiar de proveedor, en muchas ocasiones, también supone que los trabajadores cedidos son distintos, lo que perjudica a la empresa usuaria por tener que explicarles a éstos el mecanismo de trabajo y las tareas a realizar.

El precio que se puede pactar entre la empresa usuaria y la ETT depende del servicio que demanden y el sector de actividad de ésta, es decir, del tipo de perfil de trabajador que soliciten, nivel de formación, idiomas requeridos, riesgos que conlleve la actividad a realizar...

El importe total a abonar por parte de la empresa incluirá el salario por hora del trabajador más la tarifa extra aplicada por la ETT. A esta suma habrá que multiplicarle el número total de horas realizadas por cada trabajador durante un mes por el número total de trabajadores solicitados.

La factura se abonará a la empresa de trabajo temporal mediante un ingreso bancario o cheque en los plazos establecidos entre ambas para el pago.

La primera vez que la ETT da un servicio a una empresa debe obtener el consentimiento del departamento financiero, ya que éste analiza si la empresa usuaria se encuentra en una buena situación financiero y tiene capacidad suficiente para abonar los futuros pagos.

### Amenaza de productos sustitutos

Este elemento hace referencia a la entrada potencial de empresas que ofrezcan servicios sustitutivos o alternativos a los de la industria.

El objetivo de identificar servicios sustitutivos supone buscar otros que puedan cumplir la misma función y, por tanto, satisfacer las mismas necesidades que ofrece una empresa de trabajo temporal.

El servicio sustitutivo de estas empresas es la contratación directa, es decir, que el propio empresario contrata al trabajador. Esto supone que la empresa tiene que realizar las tareas de selección, además de realizar las gestiones oportunas para la realización del contrato el trabajador, aunque en ocasiones no está preparada por no disponer de un departamento de recursos humanos debido a su tamaño y rotación de personal.

Con este tipo de contratación la empresa podría formar al trabajador de acuerdo a las necesidades de la actividad de ésta, ya que los trabajadores cedidos están poco formados para la realización de las tareas que se les encomienda por no tener un puesto concreto debido a la rotación entre las diversas empresas usuarias. Sin embargo, en ocasiones, las necesidades de mano de obra son para periodos de tiempo cortos, por lo que no supone rentable darles esa formación.

Por otro lado, a través de este tipo de contrato la empresa solo pagaría el salario del trabajador y su seguridad social, ahorrándose el suplemento que debería abonar a la empresa de trabajo temporal por sus servicios.

#### **3.2.4. Análisis de la demanda**

La demanda de Randstad se puede dividir en dos grandes bloques; por una parte las empresas que buscan contratar los servicios de la ETT y por la otra, los candidatos/empleados que acuden a ésta para ser contratados.



Según el Informe del Observatorio Europeo de ofertas de Empleo, publicado en septiembre de este año, la demanda de trabajadores temporales creció en los meses de febrero y marzo de 2013 en nuestro país, tras un desplome de ésta a mediados del año 2012. La población más joven es la que en mayor medida recurre a este tipo de empleo por la dificultad de encontrar un trabajo fijo. (Pérez, 2013)

El grupo Randstad tiene varias líneas de negocio (como se profundiza en el apartado 3.3.4), pero en el caso de la oficina de Aldaia, el trabajo temporal es el área en la que centran sus recursos. Los clientes que más demandan este servicio son empresas del sector de la logística y el transporte (conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de un servicio de distribución), la alimentación y la fabricación de plástico.

El primero de ellos, busca perfiles con diversas cualidades, como administrativos con idiomas, conductores, carretilleros, mozos de carga-descarga y personal para el departamento de tráfico.

La industria de la alimentación precisa de peones de maquinaria, manipuladores y carretilleros. Los perfiles demandados para la fabricación de productos de caucho y plástico, son esencialmente peones de reproceso, es decir, aquellos que se dedican a la revisión de todo el proceso de la línea de producción.

(Entrevista directora Aldaia, 2013).

Los requisitos que, normalmente, se solicita por parte de la empresa usuaria, a alguno de estos trabajadores son:

- Carretilleros: carnet de carretillero en vigor y experiencia en el manejo de carretillas.
- Mozos de carga-descarga: disponibilidad y no suelen pedir experiencia.
- Peones reproceso: son peones especialistas para la línea de producción, con un Grado Medio de electricidad, electrónica, mecánica, etc. Y se suele pedir experiencia en un puesto similar en empresas del mismo sector.
- Manipuladores: carnet de manipulador de alimentos en vigor y experiencia como operarios en cadena de producción en el sector de la alimentación.

Es conveniente estudiar estos tres sectores para determinar el volumen de trabajadores que han solicitado a las ETT este servicio para gestionar sus actividades.

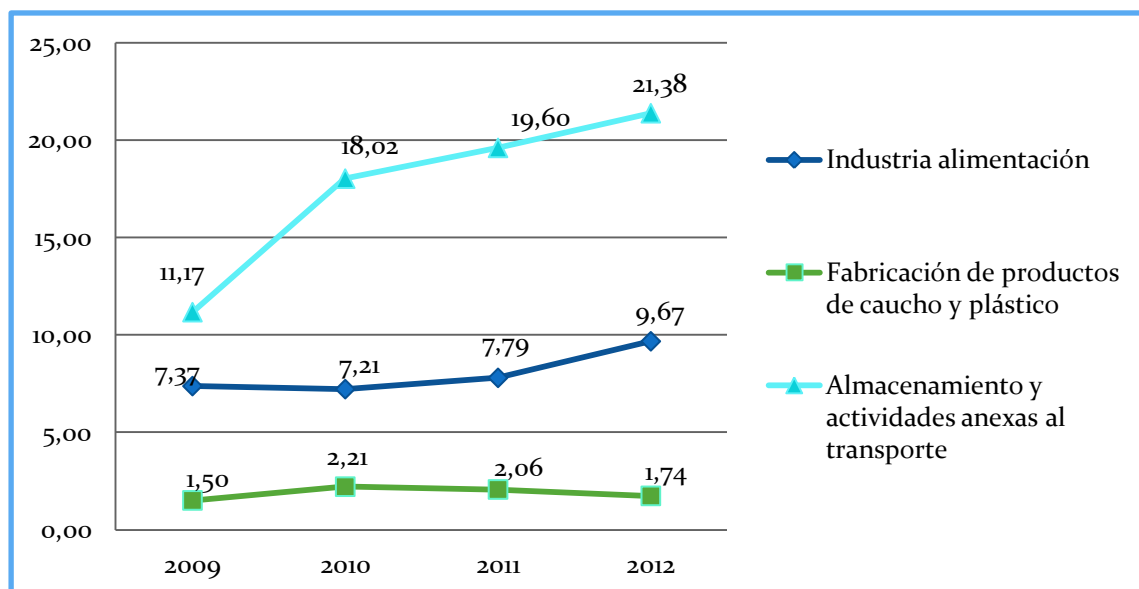
Esta primera tabla muestra el número total de CPD's (contratos realizados por las ETT) en estos sectores durante los últimos cuatro. De la cual se desprende que el valor absoluto de estos contratos, en líneas generales, ha ido en aumento.

**Tabla 19:** CPD's según sector de actividad de la empresa usuaria en la Comunidad Valenciana 2009-2012

	2009	2010	2011	2012
Industria alimentación	15.818	19.231	22.433	27.484
Fabricación de productos de caucho y plástico	3.226	5.888	5.943	4.936
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	23.965	48.045	56.408	60.760

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social I, 2013*

**Figura 24:** Porcentaje de CPD's firmados en la Comunidad Valenciana según sector de actividad de la empresa usuaria 2009-2012



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social I, 2013*

Como se puede observar en el gráfico, las empresas dedicadas a la logística han ido aumentando la demanda de trabajadores temporales contratados a través de una empresa de trabajo temporal. Este crecimiento ha sido de un 10,20% desde el año 2009 al 2012. La misma afirmación se puede trasladar a la industria de la alimentación, pero su progresión ha sido en menor medida que en el anterior sector, creciendo tan sólo un 2,3% en el mismo periodo.

En cambio, la fabricación de productos de caucho y plástico han solicitado los servicios de las ETT de una manera constante en estos cuatro años. Los valores de ésta son bastante semejantes, habiendo solo una diferencia de 0,71 puntos porcentuales entre el mayor valor (2010) y el menor (1.50).

### **3.2.5. Conclusiones análisis externo**

Randstad pertenece al grupo de las empresas de trabajo temporal. La regularización de este sector se estableció en España en 1994 por la que su normativa todavía no es equiparable en algunos aspectos a la de otros países de la Unión Europea debido a su relativamente reciente aparición en nuestro país. Un ejemplo sería la prohibición de operar en algunos sectores como la exposición a radiaciones ionizantes, la exposición a agentes biológicos... Aunque, otros sectores que anteriormente también se encontraban en esta situación, ahora se permite la actuación de la ETT, como es el caso de la construcción, minería a cielo abierto, trabajos en plataformas marinas, etc. pero con limitaciones.

A pesar de que la regulación de estas empresas sea reciente, se ha modificado la ley original intentando mejorar aspectos de ésta. Por ejemplo, tras la última reforma, las empresas de trabajo temporal pueden pasar a ser agencias de colocación, lo que les permite realizar el reclutamiento, formación o selección para otra empresa que contrate de forma directa al trabajador. Esto posibilita un mayor ámbito de actuación al disponer de más recursos que ofrecer a sus clientes.

Otro aspecto que ha beneficiado al sector fue el Acuerdo Social 5/2006, en el que se pacta la eliminación del recargo en la cotización por desempleo en los contratos temporales celebrados por ETT y la reducción de la cotización empresarial para éstas.

La evolución del número de competidores ha disminuido desde la creación de la primera normativa hasta la actualidad, y en concreto en Valencia se ha visto reducido en un 24,66% estas empresas en los últimos años, aspecto que favorece a Randstad al tener que competir con un menor número de rivales. Pero las exigencias de los clientes son altas puesto que las empresas dedicadas a este sector ofrecen el mismo o similar servicio, además los principales competidores de Randstad tienen unas características muy similares a ella.

Aunque el número de estas empresas se haya reducido, el porcentaje de contratos temporales gestionados por empresas de trabajo temporal ha aumentado, lo que vuelve a beneficiar a Randstad ya que esto indica que las empresas usuarias requieren más de los servicios de las ETT. Pero los sectores con los que trabaja, principalmente la oficina de Aldaia, han visto reducido su número de empresas en la Comunidad Valenciana, lo que indirectamente perjudica a la compañía dado que tiene menos opciones de captar clientes.

Otro factor externo es el cambio de tipo de trabajador que es contratado por una ETT; es importante para la empresa conocer la nueva tendencia de trabajadores requeridos por parte de las empresas usuarias para estar alerta de las necesidades e intereses de sus clientes.

Para encontrar de una manera más eficiente y rápida a los trabajadores y gestionar sus actividades con las empresas usuarias, Randstad aprovecha las nuevas tecnologías que permiten un mejor aprovechamiento del tiempo, una gestión más eficiente, una reducción de carga administrativa...

### **3.3. Análisis interno**

#### **3.3.1. Misión y Valores**

La **misión** que se propone Randstad, según su propia web, se centraría en “*ser líderes en dar forma al mundo del empleo*”. Para ello se basa en la selección de aquellos profesionales más cualificados para las empresas y a su vez, en ofrecer a los candidatos que buscan un empleo de trabajo temporal el puesto que mejor se adapte a sus necesidades, cualidades y a la propia experiencia laboral, “*aportando de esta forma verdadero valor a la sociedad en su conjunto*”.

Randstad pretende con ello jugar un papel importante dentro de la sociedad en cuanto a la formación de empleo. De esta manera se intenta dar forma a la vida de las personas a través del trabajo, intentando hacer de la economía algo más dinámico, convirtiéndose en verdaderos motores de ésta.

Así se pretende canalizar el éxito de las empresas, y darles forma a través de soluciones de Recursos Humanos, de una manera responsable, tanto para el empresario como para el propio trabajador.

Entre los **valores** de Randstad están conocer, servir y confiar en las empresas y en los trabajadores, de manera que se tengan en cuenta los intereses de todos los involucrados en la operación y marcándose como meta un servicio lo más perfecto posible.

Siendo conscientes de que el trabajo es un pilar esencial de nuestro día a día, Randstad pretende, desde su posición en la economía, influir positivamente en la vida de las personas para las que trabaja, y dar respuestas a todos los cambios y problemas que la economía actual pueda plantear en el ámbito laboral, intentando modernizar a su vez el mercado del trabajo.

Se pretende unir en un punto común las demandas de las empresas y las expectativas de los trabajadores, mediante conductas responsables y siguiendo principios propios de la

empresa, siendo conscientes del rol que ocupa Randstad dentro de la sociedad.

*Conocer:* Núcleo esencial del día a día de Randstad. Para promover los intereses de los candidatos a un puesto de trabajo, clientes, colaboradores, proveedores, staff y accionistas es necesario conocer qué los moviliza y cuál o cuáles son los objetivos de cada uno de estos colectivos.

*Servir:* Randstad tiene un espíritu de servicio, tanto respecto a las empresas como a los trabajadores.

*Confiar:* El compromiso que se establece con los grupos de interés para Randstad se basa en una confianza mutua que permite que se establezcan relaciones duraderas, tanto entre Randstad y las empresas como entre Randstad y los trabajadores.

*Buscando la perfección:* Persiguiendo la innovación y la mejora continua en todas las actuaciones que realiza, Randstad pretende satisfacer tanto a los clientes como a los candidatos a un puesto de empleo.

*Promover todos los intereses simultáneamente:* pretendiendo siempre un beneficio a la sociedad en su totalidad.

### **3.3.2. Identificación de recursos**

La capacidad estratégica de Randstad va a depender de los recursos y competencias que posee. Según Navas y Guerras (2007), estos recursos se dividen en tangibles e intangibles.

Dentro de los recursos tangibles se encuentran los físicos y los financieros; éstos últimos se analizarán en el apartado 3.3.5. Estos recursos son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.



La delegación de Aldaia no posee más infraestructuras propias. En el caso de reuniones o asambleas, la oficina cuenta con una habitación equipada para ello, pero si se necesita más espacio físico o instalaciones tecnológicas más avanzadas, la empresa alquila un salón de actos o sala de reuniones a empresas dedicadas a ello.

**Figura 26:** Oficina Randstad Aldaia



*Fuente: Elaboración propia*



En cuanto a los recursos intangibles, aportan más valor a la empresa que los tangibles y suelen ser en su mayor parte indivisibles. Estos se dividen en humanos y no humanos (tecnológicos y organizativos).

Recursos humanos: es el talento de las personas, es decir el capital intelectual de las empresas. Este recurso se analiza con más profundidad en el apartado 3.3.3.

Cada una de las oficinas de Randstad cuenta con una plantilla en función de sus necesidades y volumen. En Aldaia hay 4 trabajadoras; una es la directora de la oficina y las otras tres consultoras.

Este recurso, a mi parecer, es uno de los más importantes para una empresa de trabajo temporal, puesto que las consultoras gestionan todo el proceso, desde la captación de clientes hasta la facturación y seguimiento, al igual que la selección y contratación de los trabajadores.

Recursos no humanos:

***Tecnológico:*** El capital tecnológico es el conocimiento que la inteligencia humana utiliza para resolver problemas que surgieron en el pasado. Es decir, es el conocimiento y capacidades tecnológicas empleadas para conseguir una mejor ventaja competitiva. (Soler, 2009).

Algunos de los recursos usados en Randstad son la patente de la marca, el personal del departamento informático y los programas utilizados por éstos, la base de datos donde se guarda la información personal de los trabajadores y clientes...

***Organizativos:*** Los recursos organizativos intangibles basados en el conocimiento se han convertido en la fuente de ventaja competitiva más importante para la empresa. Entre los que destacan:

***Cultura organizativa:*** es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, que operan de forma inconsciente.

Una de las características principales de Randstad es que su servicio no se basa en las instalaciones que posee sino en la forma que tienen sus empleados de realizar sus tareas, haciendo sentir a los trabajadores que les han encontrado el puesto que mejor se adapta a él y a los clientes que reciben un trato personalizado a la vez que la ETT cumple con sus peticiones.

*Reputación corporativa:* “nivel de estima o admiración que los grupos de interés tienen por la empresa después de que han comparado con la competencia” (DirCom, 2012).

La reputación es importante para mantenerse y poder crecer en el tiempo. Por lo que las “visitas” que realizan las consultoras a las empresas para poder captar clientes, son esenciales. En estas visitas, en ocasiones, los clientes pueden decantarse por Randstad o decidir contratar los servicios de la competencia. Por lo que es importante escuchar las sugerencias y comentarios de estos clientes, de manera que le permita a la empresa recabar ideas para poder captar al cliente.

*Imagen o entidad corporativa:* “incrementa la visibilidad de la organización en el mercado laboral y ayuda a destacar dentro de la “competición” por el talento.”

“Los públicos internos y externos deben tener la impresión de estar tratando siempre con una misma organización, que mantenga la misma imagen.” (randstad.es).

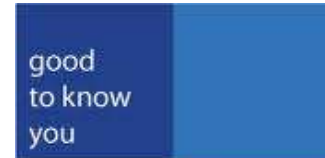
En el caso de Randstad, la empresa sigue unas directrices en cuanto a su identidad corporativa para el envío de documentos oficiales:

- Cualquier documento escrito (PowerPoint, cartas, correos electrónicos...) se debe usar la fuente “Tahoma”.
- En caso de usar un color distinto al negro, para la escritura de documentos, será el azul (en concreto Azul RGB 91-96-169).
- La compañía no permite el uso de mayúsculas en los títulos y debe estar alineado a la izquierda, lo que les diferencia de la competencia y les permite presentarse como una marca moderna y abierta.
- Siempre debe escribirse el nombre de la empresa con R mayúscula.

- El color azul es el predominante para los diseños, pudiendo usarse otros colores para diferenciar los servicios que la compañía ofrece, pero nunca pueden prevalecer sobre el azul.

(Randstad)

*La marca:* permite diferenciar el servicio o producto de una empresa con la de otra.



El lema de Randstad “Good to know you” también forma de su logo, en el cual predomina el color azul.



La marca está muy ligada con la reputación de la empresa, lo que incita a la empresa a mejorar en la calidad de los servicios que ofrece.

### **3.3.3. Estructura organizativa**

Como se puede observar en el anexo 1, el organigrama de la empresa presenta una estructura organizativa jerárquica, también conocida como departamentalización funcional. Se basa en el principio de mando; todos los miembros de la organización dependen de un superior, que es quien da las órdenes. El diseño consta de varios departamentos que descienden hasta la base de empleados de personal.

Pero, por otra parte, existe un modelo en línea y de asesoramiento (staff), que da soporte de asesoramiento al resto de departamentos, y sirve para ayudar pero no tiene ningún tipo de autoridad dentro de la empresa. Esto es el caso del asesor legal de la empresa.

Por departamentos o aéreas, la empresa se divide en el siguiente personal:

El presidente de la multinacional Randstad España es Rodrigo Martín Velayos, sustituto de Jan Hein Bax, que pasa a ser director general de Randstad en Canadá.

El nuevo presidente ejecutivo es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y en el IESE cursó el Program for Management Development.

Lleva en el Grupo Randstad desde 1997, donde ha sido director financiero y de tecnologías de la información, además de director de operaciones y grandes cuentas. Pero antes de incorporarse a la compañía, trabajó en Antena 3 TV y en Accenture (compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing) en áreas y proyectos de organización, control de gestión y estrategia. Con la entrada del nuevo presidente y la marcha de Hein Bax a Canadá el equipo de directivos de Randstad España pasa a ser totalmente español. (Europapress.es, 2011)

Bajo su dirección está la Gerencia General y las diversas áreas, a través de las cuales se gestiona la empresa, departamento de comercialización y ventas, departamento jurídico-financiero, departamento de recursos humanos y departamento informático.

Pero todos estos están asesorados por el área de control de gestión, la cual supervisa y vigila que todos los departamentos cumplan con sus objetivos, reportando a la Dirección General.

Profundizando más en las diversas áreas de la empresa, a continuación de detallarán las funciones de cada uno de los miembros del organigrama de la empresa.

El departamento de comercialización y ventas está dirigido por el director de marketing, de éste dependen, por una parte, el gerente de publicidad de promoción y de ventas y, por otro lado, el director de ventas y de mercado.

Gerente de publicidad y promoción de ventas: atrae a los clientes y aumenta las ventas a través de distintos materiales promocionales. Para realizar estas labores elabora un presupuesto diferente para cada plan de promoción con el objetivo de cerciorarse de que la empresa no pierda dinero durante la campaña publicitaria.

Gerente de ventas y mercado: debe establecer metas y objetivos, en base de los cuales proyecta y organiza sus planes y presupuestos de ventas, el pronóstico de las ventas y la demanda y cuota del mercado al que se dirige el servicio.

Con éste colaboran los directores de zona, que le proporcionan información sobre las ventas y situación de mercado de cada una de las distintas oficinas situadas en su área de actuación, para ello deben planificar las posibles ventas. Orientan a las delegaciones sobre las formas de trabajo frente a los clientes.

Dentro de las delegaciones u oficinas de Randstad trabajan el director de delegación/oficina y los consultores. Éstos gestionan todo el proceso de un servicio de trabajo temporal, desde la captación de clientes, a través de visitas (concertadas o no) a las empresas con las que trabajan y a posibles clientes, hasta la facturación y seguimiento de éstas. Además reclutan, seleccionan y contratan a los trabajadores que serán cedidos a la empresa usuaria.

Por otra parte, la empresa cuenta con un departamento jurídico financiero, formado por un asesor legal y por el director financiero que trabaja con el auditor, el contable y el tesorero.

- Auditor interno: evaluación de la capacidad y efectividad del sistema de control interno de la empresa, y la eficacia de éste para alcanzar los objetivos.
- Contable: se encarga de llevar el control de los libros contables, diseñar los estados financieros, arqueo de caja...
- Tesorero: sus principales funciones son asegurar la liquidez de la empresa, optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras y cubrir el riesgo de interés y de cambio.

Otro departamento de la empresa es el de recursos humanos, que realiza actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación de personal. Además realizan los contratos de los trabajadores, gestionan las nóminas, permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, despidos... de éstos. Este trabajo es realizado por los técnicos y auxiliares laborales.

Por último, la empresa cuenta con el departamento informático, para que este funcione correctamente hay un técnico informático que se encarga de la elaboración de la página web de la empresa y de toda la gestión de la redes sociales y telecomunicaciones. Gestiona el estado y el acceso a la red y aplica restricciones y excepciones en este ámbito.

También trabaja en esta área el técnico de sistemas y soportes, se encarga de la instalación, mantenimiento, explotación, asesoramiento y soporte técnico a todos los usuarios de equipos informáticos en la empresa.

El técnico de mantenimiento y reparación se encarga de instalar, reparar, montar y revisar los equipos y sus componentes para su correcto funcionamiento. Instala programas y conexiones entre equipos.

#### **3.3.4. Análisis del catálogo de productos**

Randstad es una empresa de recursos humanos, por lo que dedica su esfuerzo y actividad a las personas, seleccionándolas, contratándolas, formándolas... Por lo que sus áreas de actuación siguen esta línea de negocio; en concreto la empresa se centra en:

- Trabajo temporal.
- Professionals.
- Outsourcing.
- HR Solutions/ Outplacement.
- Inhouse Services.
- Servicios Online.
- Fundación Randstad.

El Trabajo Temporal es la actividad principal de la empresa, ocupando el mayor volumen de trabajo de todos los servicios que ofrece. Llevan a cabo esta tarea a través de las diversas oficinas que posee la compañía en las principales ciudades.

Para realizar este trabajo primero realizan el reclutamiento de los candidatos a través de ofertas de empleo, después seleccionan al candidato o candidatos más

adecuados para cubrir el puesto vacante de la empresa usuaria. Posteriormente realizan su contratación temporal a través de un contrato de puesta a disposición, que pone a los trabajadores bajo la dirección de la empresa cliente.

Para conseguir brindar un buen servicio, ofrece rapidez (mediante un plazo acordado con el cliente), buscando el perfil más adecuado para cada puesto de trabajo y manteniendo una interlocución y un servicio personalizado con los clientes.

Opera en diversos sectores como la alimentación, hostelería, automoción, logística, finanzas, aeropuertos, industria química-farmacéutica...

Randstad Professional es una consultoría internacional especializada en la selección de puestos de empleos directivos y técnicos de alto nivel.

En este tipo de servicio, el consultor de Randstad, es una pieza fundamental de la empresa ya que es el único contacto para el cliente y para el profesional, lo que garantiza un conocimiento preciso de las necesidades de ambas partes. Además, los consultores se especializan en sectores e industrias concretos y pueden ofrecer una amplia experiencia en la selección de puestos y perfiles técnicos especializados.

Randstad Outsourcing o externalización tiene como objetivo permitir a las empresas centrarse en las áreas que forman parte de su negocio principal, redireccionando su talento y recursos hacia estas áreas para conseguir un mayor crecimiento poniendo en manos de otra empresa especializada otras funciones de carácter más secundario. Las ventajas de la externalización son:

- Aumento de flexibilidad y respuesta más ágil a los cambios del mercado.
- Disminución de los costes fijos
- Permite beneficiarse de economías de escala.
- Aumento de la eficiencia
- Posibilidad de acceso a recursos que no posee la propia empresa.

HR Solutions o Outplacement es un proceso de asesoramiento y orientación laboral a los trabajadores que se desvinculan de una compañía y no pueden ser reubicados dentro de la misma. El objetivo de estos programas es disminuir el tiempo de inactividad de estos trabajadores; por tanto, benefician a los empleados, a las empresas y a la sociedad en general.

Beneficios para la empresa:

- Realza la imagen de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Aumenta la motivación y ayuda a asumir los cambios a los trabajadores que permanecen.
- Reduce el riesgo de litigios haciendo más sencilla la reestructuración.
- Ayuda a la continuidad del negocio y la productividad

Beneficios para el empleado:

- Aumenta la eficacia en la búsqueda de empleo.
- Aporta apoyo emocional cuando más lo necesita.
- Permite mantener su actividad.
- Contribuye a la recolocación rápida y eficaz.
- Beneficios para la sociedad.
- Es una solución social que va más allá del pago de indemnizaciones. Devuelve activos al mercado laboral más rápidamente.
- Dinamiza el mercado laboral.

Inhouse Services es un servicio dirigido a gestionar una plantilla con habilidades específicas solicitadas por el cliente. Su gestión se realiza en las instalaciones del cliente y de forma exclusiva, donde se proporciona una gran cantidad de candidatos con un número limitado de perfiles laborales bien definidos, sobre todo, en los segmentos de producción y logística. Este servicio ofrece al cliente ventajas como la flexibilidad, reducción de costes, productividad y eficiencia personal.

Servicios Online pretenden ofrecer a las empresas soluciones innovadoras, a la vez, que les facilite la gestión diaria. Para conseguirlo, Randstad, pone a disposición de sus clientes las herramientas E-solutions (portal exclusivo para sus clientes) y Jobbing



2.0 (servicio gratuito donde las empresas pueden publicar directamente sus ofertas de empleo y cubrir sus vacantes personalmente).

Fundación Randstad tiene como objetivo integrar a los colectivos más desfavorecidos en el mercado laboral, consiguiendo la igualdad de oportunidades en el empleo. Los colectivos que trata esta fundación son las personas con diferentes tipos de discapacidades, inmigrantes con dificultades para su integración laboral, personas mayores de 45 años, víctimas de violencia de género y familias monoparentales.

Estos son los servicios que ofrece la empresa Randstad a nivel general. En el caso de la oficina de Aldaia, su principal área de actuación es el trabajo temporal, con mayor dedicación en los sectores de la alimentación, la logística y la fabricación de plástico. Se centra en estos sectores por la proximidad de las fábricas y almacenes de este ámbito a la empresa.

**Figura 27:** Distribución de oficinas de Randstad según servicios



*Fuente: Informe interno Randstad, 2012*

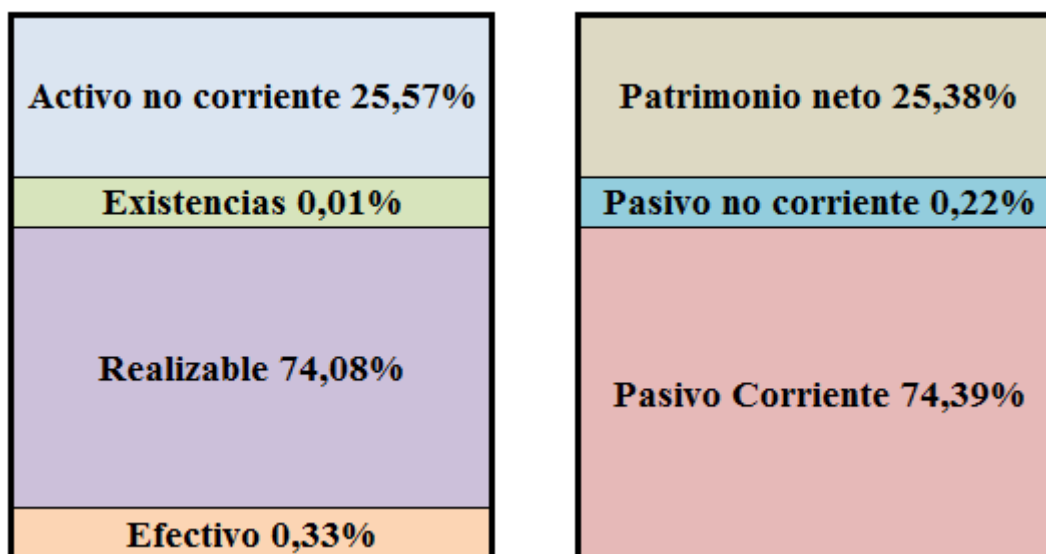
### 3.3.5. Análisis económico-financiero

**Tabla 20:** Cálculo de porcentajes de las partidas más destacables del balance 2012

ACTIVO 2012			PATRIMONIO NETO Y PASIVO 2012		
	u.m	%		u.m	%
Activo no corriente	69.197.000	25,57	Patrimonio neto	68.686.000	25,38
Existencias	38.000	0,01	Pasivo no corriente	608.000	0,22
Realizable	200.464.000	74,08	Pasivo Corriente	201.309.000	74,39
Efectivo	904.000	0,33			
<b>TOTAL</b>	<b>270.603.000</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>270.603.000</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

**Figura 28:** Representación de las partidas más destacables del balance 2012



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

A primera vista se observa que las partidas más importantes en el activo de la empresa son el realizable (74,08%) y el activo no corriente (25,57%), representando entre ambas casi el total del activo. Esto se debe a que las existencias y el efectivo son prácticamente nulos debido a que Randstad es una empresa que ofrece un servicio por lo que existencias no existen y el efectivo es también reducido por la estructura de la empresa.

En cuanto al pasivo y al patrimonio neto, la partida más destacada es el pasivo corriente con el 74,39% del total, por lo que las obligaciones de la empresa son mayoritariamente a corto plazo.

Asimismo, todo esto nos muestra el Fondo de Maniobra de la empresa, que representa el volumen de activos líquidos que tiene la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas de vencimiento más inminente.

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = 201.406.000 - 201.309.000 = \mathbf{97.000}$$

La empresa se encuentra en una situación de equilibrio económico-financiero al tener un Fondo de Maniobra positivo, lo que indica que parte del activo corriente está financiado con recursos a largo plazo, lo que proporciona margen operativo a la empresa.

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

**Tabla 21:** Ratios de liquidez de la empresa 2012

RATIOS		2012
Tesorería	(Realizable + Efectivo) / Pasivo corriente	1,00
Disponible	Efectivo / Pasivo corriente	0,00

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

Como Randstad es una empresa que ofrece servicios, no tiene prácticamente existencias en su balance por lo que el ratio de liquidez general no es necesario calcularlo.

Otro ratio que indica que la empresa se encuentra en una buena situación económica es el ratio de tesorería (pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias), ya que este debe estar alrededor de 1. Esto indica que la empresa tiene capacidad para generar liquidez suficiente con los elementos patrimoniales pertenecientes al disponible y al realizable para hacer frente a deudas a corto plazo.

El ratio de disponibilidad complementa al anterior, y mide la capacidad de la empresa para pagar una parte de las deudas a corto plazo contando solamente con el disponible. Éste toma un valor de 0,00, lo que indica posibles problemas para atender los pagos, ya que debería encontrarse entre 0,2-0,3.

Es conveniente realizar un análisis horizontal de estos ratios para comparar la tendencia de los últimos años

**Tabla 22:** Evolución del ratio de la liquidez y del disponible 2010-2012

	Tesorería	Disponible
2010	0,70	0,03
2011	0,60	0,01
2012	1,00	0,00

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

El ratio de tesorería de Randstad ha aumentado, pasando la empresa de encontrarse en una probable suspensión de pagos técnica a una buena situación económica. Estos valores han aumentado debido a un crecimiento del pasivo corriente de 2011 a 2012 provocado en mayor medida por un incremento de las deudas a corto plazo. También se debe a que el efectivo disminuye drásticamente. En cambio del año 2010 a 2011 este ratio decreció en un 10% a causa de que el pasivo corriente también lo hizo por una gran disminución de la deuda a corto plazo.

En cuanto al ratio de disponibilidad ha ido reduciéndose poco a poco en los últimos tres años. Esto ha provocado que la empresa pasara de encontrarse en una buena situación en 2010 a una posible situación para atender los pagos más inmediatos. Esta diferencia se debe por una disminución tanto del efectivo como del pasivo corriente.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

**Tabla 23:** Ratios de endeudamiento de la empresa 2012

RATIOS		2012
Ratio de endeudamiento	Pasivo / (PN + Pasivo)	0,75
Ratio de autonomía	Patrimonio Neto / Pasivo	0,34
Ratio de solvencia	Activo / Pasivo	1,34
Ratio de calidad de la deuda	Pasivo corriente / Pasivo total	1,00
Ratio de gastos financieros s/ventas	Gastos financieros / ventas	0,02

*Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

*Volumen de la deuda:*

El ratio de endeudamiento mide la relación entre el importe de los fondos propios con las deudas que mantiene tanto a largo como a corto plazo. Es decir, analiza si existe una proporción adecuada entre la financiación ajena y la financiación propia. La empresa tiene un volumen de endeudamiento un poco elevado, y por tanto, una pérdida de autonomía financiera, lo que indica una descapitalización de la empresa, ya que el valor óptimo de este ratio debe situarse entre 0,4 y 0,6.

Por otro lado el ratio de autonomía indica la independencia de la empresa respecto a la financiación ajena, y es inverso al ratio de endeudamiento, por tanto, si aumenta el endeudamiento de la organización disminuye su autonomía. En este caso toma un valor de 0,34, respecto a los índices normales que deben oscilar entre 0,7 y 1,5, lo que muestra que la financiación ajena tiene mucho peso en la empresa, es decir, exceso de deudas y falta de fondos propios.

En cuanto al ratio de solvencia analiza la garantía que la empresa ofrece a los acreedores de que puede responder al pago de todas sus deudas porque posee activos suficientes para ello. Por tanto, cuanto mayor sea el valor de este ratio, mayor garantía tendrán los terceros de cobrar sus deudas. Como en este caso toma un valor de 1,34 significa que la empresa posee bienes y derechos por un importe de 1,34 euros por cada euro que debe a terceros. Para encontrarse en una situación ideal este ratio debería ser

1,5, valor próximo al de la empresa, aunque ésta debe estar “alerta” para no aproximarse a una situación de quiebra técnica.

*Calidad de la deuda:*

Este coeficiente determina la proporción que presenta la deuda a corto plazo (pasivo corriente) sobre el total de deuda (pasivo corriente + pasivo no corriente). Interesa que este ratio sea lo menor posible, puesto que proporciona una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos al aumentar los plazos de vencimiento de éstos. Cuando el valor de este ratio es 1, como es el caso de la empresa, indica que la mayor parte de la deuda es a corto plazo debido a que su pasivo corriente es superior al pasivo no corriente.

*Coste de la deuda:*

Este ratio mide la relación entre los gastos financieros derivados de la actividad de la empresa y las ventas obtenidas. En este caso la empresa se encuentra en una situación óptima y deseable ya que el valor de este ratio se encuentra por debajo de 0,04. Por lo que la empresa no tiene gastos financiero excesivos puesto que rentabiliza éstos al obtener un retorno mayor de ventas durante ese periodo.

También es conveniente analizar la evolución de estos ratios en los últimos años para saber cómo ha llegado a esta situación.

**Tabla 24:** Evolución de los ratios de endeudamiento 2010-2012

	2010	2011	2012
R. endeudamiento	0,82	1,09	0,75
R. autonomía	0,23	-0,08	0,34
R. solvencia	1,21	0,93	1,34
R. calidad de la deuda	0,99	1,00	1,00
R. gastos financieros/ventas	0,01	0,01	0,02

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

En cuanto al ratio de endeudamiento, aunque la empresa se encuentra en una situación de deuda un poco elevada, esto ha mejorado notablemente respecto del año anterior, debido a que aumenta el patrimonio neto y disminuyen las provisiones a largo plazo. Esta situación, a su vez, provoca que la autonomía de la empresa en el 2011 tomara valores negativos, lo que significa que la empresa estaba totalmente descapitalizada y dependía mucho de la financiación ajena, lo cual ha mejorado por el aumento de patrimonio neto.

El ratio de solvencia también ha ido aproximándose al valor óptimo, aunque en 2011 éste bajo debido a que el activo se mantuvo prácticamente constante pero el pasivo tanto corriente como no corriente aumenta respecto del anterior año. En cambio, el ratio de calidad de la deuda se ha mantenido estable en los últimos años, lo que indica que la empresa no ha mejorado en este aspecto debido a que su mayor parte de deuda sigue siendo a corto plazo.

Por último el ratio de gastos financieros no ha variado prácticamente en estos últimos años lo que significa que la empresa los rentabiliza bien y no son excesivos.

### **3.3.6. Conclusiones análisis interno**

Una vez concluido el análisis interno de la empresa, se puede extraer las principales características de ésta, es decir, sus debilidades y fortalezas. Éstas son las que ha continuación se detallan.

Randstad es el segundo grupo de recursos humanos a nivel mundial. Esto lo ha conseguido a través de los valores que se propone como el conocimiento de las necesidades e intereses tanto de los candidatos como de los clientes. Además de poseer una identidad bien definida, aspecto que se afianzada mediante anuncios publicitarios que hacen remarcar su marca e imagen corporativa.

Para ofrecer un servicio lo más perfecto posible y adaptado a las necesidades de los clientes, la compañía dispone de un gran número de oficinas repartidas por todo el mundo, ubicadas en zonas estratégicas que pretenden favorecer el acceso a los clientes y

a los trabajadores. La empresa consigue que el trabajo sea de calidad gracias a que está asentada en un organigrama sólido y bien definido, en el que se diferencian los distintos departamentos de éstas y las actividades que debe realizar cada trabajador dentro de la misma.

Además de ofrecer servicios de trabajo temporal a sus clientes, la empresa destaca por poseer otras áreas de negocio como consultoría internacional de selección de altos puestos, la externalización de los servicios, asesoramiento y orientación laboral... Con estas áreas la empresa intenta facilitar las necesidades e intereses de sus clientes actuales y atraer a potenciales consumidores de sus servicios.

La empresa goza de una buena situación económica, gracias a que parte de su activo corriente está financiado con recursos a largo plazo, además de tener capacidad para generar suficiente liquidez para hacer frente a las deudas a corto plazo. Pero teniendo solo en cuenta los recursos de efectivo, la empresa podría tener problemas para atender estos pagos.

Por otra parte, la empresa tiene un volumen de endeudamiento elevado y esta descapitalizada debido a éste. Por tanto, depende de la financiación ajena y su independencia de autonomía es escasa. Además la calidad de esta deuda no es buena puesto que la mayor parte de las obligaciones de la empresa son a corto plazo.



## 4. PROPUESTA DE ACTUACIÓN Y/ O CONCLUSIONES

### 4.1. Determinación de estrategias y plan de acción

#### 4.1.1. DAFO

Concluido el análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y los recursos internos de la empresa (fortaleza y debilidades) se puede construir la matriz DAFO, que tiene como objetivo visualizar y resumir la situación de la organización. Con los resultados de ésta se pueden establecer las estrategias más convenientes a seguir por la empresa; las cuales se clasifican en cuatro tipos distintos:

**Estrategias Ofensivas:** es una estrategia de crecimiento, en la que la empresa aprovecha las oportunidades del mercado para desarrollar sus fortalezas.

**Estrategia Defensiva:** a través de sus puntos fuertes la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

**Estrategia de Reorientación:** se trata de disminuir las debilidades de la empresa a través de las oportunidades que ofrece el mercado.

**Estrategia de Supervivencia:** prevenir y evitar las amenazas del entorno para que no afecten sobre las debilidades de la empresa.

**Tabla 25:** DAFO y estrategias a seguir por parte de la empresa

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2º grupo mundial de RRHH</li> <li>• Identidad definida</li> <li>• Buenos recursos humanos (organizativos y organizativos)</li> <li>• Gran nº de oficinas y bien localizadas</li> <li>• Liquidez para deudas a corto plazo</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Poca autonomía</li> <li>• Mala calidad de la deuda</li> </ul>
	<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de Colocación</li> <li>• ▼ nº competidores</li> <li>• Buenas TIC</li> <li>• ▼ cotización empresarial</li> <li>• ▲ contratos temporales</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrategia de diferenciación</li> <li>➤ Aumentar publicidad</li> <li>➤ Aumentar las visitas</li> <li>➤ Adentrarse en países emergentes</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores vetados o con limitaciones</li> <li>• Fuertes competidores con características similares</li> <li>• Clientes exigentes</li> <li>• ▼ empresas clientes</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abrirse a nuevos mercados</li> <li>➤ Fidelización de clientes</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contraoferta a los competidores</li> <li>➤ Incrementar la calidad del servicio respecto a los competidores</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.1.2. Determinación de estrategias**

Las estrategias que la empresa debería seguir están basadas en los objetivos que, según mi valoración, ésta pretende lograr. Éstos son:

**Objetivo 1:** Aumentar en un 15% los clientes en dos años.

**Objetivo 2:** Mejorar el servicio ofrecido.

De las estrategias anteriormente citadas, se va a considerar que la más importante y deseable para la empresa es la ofensiva, aquella que aprovecha las oportunidades y fortalezas. Por lo que a continuación se detallan cada una de las alternativas consideradas para esta estrategia.

#### **Estrategia 1: Diferenciación**

La forma de diferenciarse de los competidores es ofreciendo servicios que aporten beneficios extras para los clientes. Esto se puede conseguir lanzando nuevos servicios o prestando servicios complementarios a los ya existentes.

Una manera de conseguirlo es mostrando una asistencia personalizada, de tal manera que solo una persona se encargue de la gestión de un cliente concreto. Con ello se consigue que todas las dudas y quejas de un cliente sean atendidas por una misma persona (consultor) obteniendo así una relación más cercana entre la empresa y el cliente. De esta manera se consigue que la capacidad de reacción de Randstad ante cualquier imprevisto o problema del cliente sea más rápida y eficiente.

Otra estrategia de diferenciación podría ser ofrecer un servicio centralizado que permita brindar los servicios de la empresa durante los fines de semana y días festivos. Una de las oficinas de la capital de cada agrupación de provincias podría gestionar estos pedidos con personal contratado con tal fin. Con ello podríamos conseguir un aumento de clientes de ciertos sectores que requieren trabajadores por imprevistos en la empresa, situación que sucede de forma frecuente.

### **Estrategia 2: Aumentar la publicidad**

Alrededor de la empresa existen grandes competidores, por lo que Randstad debe fidelizar a sus clientes actuales y captar nuevos. Una forma de hacerlo es aprovechar los medios publicitarios que posee (marca, identidad, logo...) para realizar campañas de marketing con el fin de atraer a los clientes y así poder aumentar la facturación.

Una manera de conseguirlo sería realizar una campaña publicitaria que llegue a más posibles usuarios, a través de diversos medios de comunicación (televisión, radio, prensa escrita...) mediante anuncios que aporten una idea concisa sobre la empresa, sus objetivos, su forma de trabajar y los beneficios que puede aportar al posible cliente.

### **Estrategia 3: Aumentar las visitas**

Uno de los objetivos es aumentar el número de clientes. Una buena estrategia para conseguirlo es hacer más visitas a éstos. Estas reuniones suelen ser más fructíferas porque las consultoras hablan personalmente con el cliente, pudiendo resolver cualquier duda que éste puede tener en el acto.

Es conveniente un seguimiento más exhaustivo de la cartera de clientes potenciales, estando atentos a nuevas necesidades o requerimientos que pueda tener y para la cual la colaboración con Randstad aportaría una solución. Para una mejor imagen de la empresa sería conveniente establecer unas directrices comunes a la hora de ofrecer los servicios a las empresas.

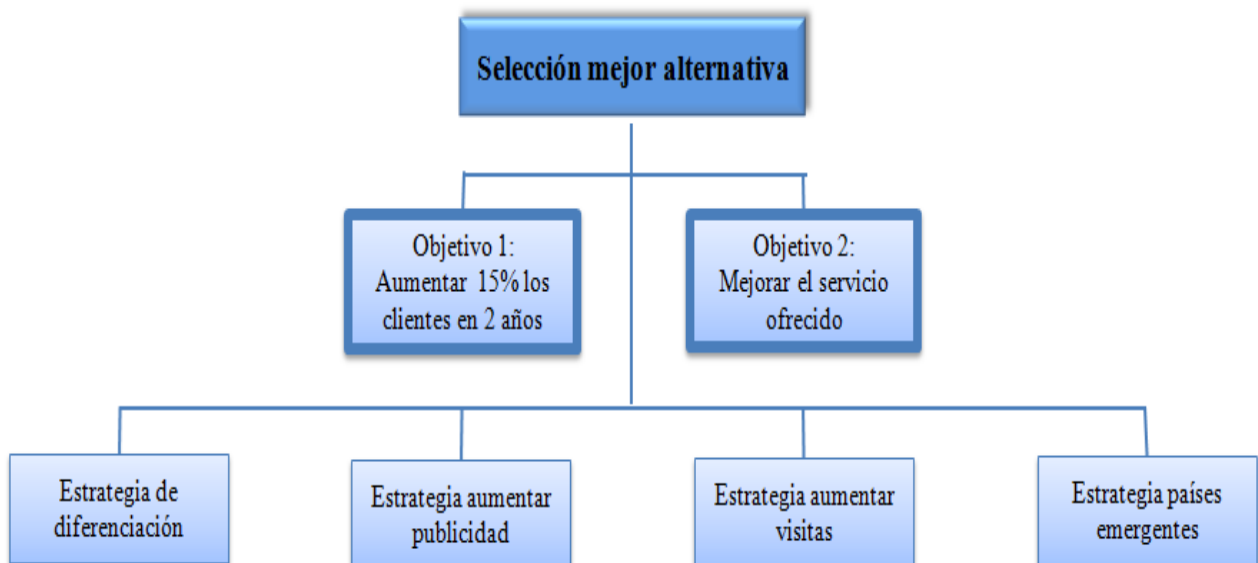
Por otra parte, se podría establecer un servicio online que permita la firma de contratos y su renovación, evitando así el desplazamiento de los trabajadores a la oficina cada vez que se requiera la firma de algún documento por parte de éstos. Esta medida supondrá que los consultores dispongan de más tiempo en su jornada laboral para visitar a los clientes actuales o establecer nuevas relaciones con clientes potenciales.

**Estrategia 4: Adentrarse en países emergentes**

Para llevar a cabo esta estrategia el primer paso sería realizar un estudio de mercado que ofrezca la adecuación y la acogida de una posible implantación de Randstad en países emergentes como Tailandia, Corea del Sur, Turquía, Indonesia...

Para esto la empresa debería ofrecer servicios que se adecuen a la economía y al mercado laboral de cada uno de estos países, estableciendo cuales son las peculiaridades y sectores donde haya una mayor demanda de trabajadores temporales, intentando buscar una gestión eficiente. Además es necesario estudiar la legislación propia de cada país para saber cuáles son las competencias que se le permite a una empresa de trabajo temporal como Randstad.

**Figura 29:** Esquema de los objetivos y estrategias a seguir por parte de la empresa



*Fuente: Elaboración propia*

### 4.1.3. Selección de estrategias

Para establecer cuál es la mejor estrategia a seguir por parte de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos se utilizará el Proceso Analítico Jerárquico (AHP). Este método fue propuesto en 1980 por Thomas L. Saaty para la toma de decisiones a problemas del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Es un método fundamentado en múltiples criterios o atributos que se basa en los principios de construcción de jerarquías, estableciendo prioridades y consistencia lógica. Esto se lleva a cabo mediante juicios subjetivos realizados por expertos, a través de comparaciones pareadas (uno a uno cada criterio). (Aznar y Caballer, 2005; L. Saaty, 2008)

Para poder realizar la ponderación de los elementos se utilizará la siguiente escala de comparación por pares propuesta por Saaty, para posteriormente poder aplicarla a la matriz de comparación pareada que contrastará cada estrategia entre las demás y así poder obtener los valores propios de cada una de ellas.

**Tabla 26:** Escala fundamental de comparación de Saaty

Escala numérica	Definición	Explicación
1	Igual importancia	Los dos criterios contribuyen igualmente al objetivo
3	Importancia moderada	La experiencia y el juicio favorecen a un criterio sobre otro
5	Importancia esencial o fuerte	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente a un criterio sobre otro
7	Importancia muy fuerte	Un criterio domina fuertemente. Su dominio está demostrado en la práctica
9	Importancia extrema	Un criterio domina al otro con el mayor orden de magnitud posible
2, 4, 6 y 8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes	Cuando se necesita matizar
Recíprocos	Si el criterio A tiene uno de los número de arriba asignado al compararlo con B, entonces B tiene el valor recíproco en comparación con A	

*Fuente: L. Saaty, 1900*

En primer lugar se realizará la matriz de ponderación de los objetivos, en la cual considero que el primero de ellos (aumentar en un 15% los clientes en dos años) tiene una importancia moderada respecto al segundo objetivo (mejorar el servicio ofrecido). Esto se debe a que el servicio que ofrece la empresa ya es de calidad y sería conveniente el crecimiento del porcentaje de sus clientes para intentar paliar la situación económica que atraviesa la empresa.

**Tabla 27:** Matriz de ponderación de los objetivos

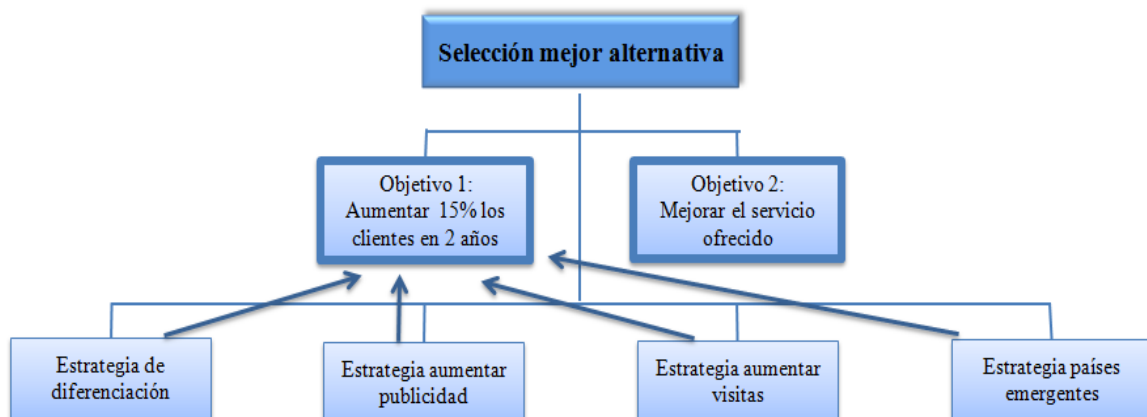
	Objetivo 1	Objetivo 2	Vector propio
Objetivo 1	1	3	0,7500
Objetivo 2	1/3	1	0,2500
CR	0,00%	0%	1,00

*Fuente: Elaboración propia*

Por tanto, después de calcular el vector propio el primer objetivo tiene un peso del 75% frente al 25% del segundo. Una vez obtenida la matriz de los objetivos, se pasa a calcular la matriz de comparación de las estrategias para cada uno de los objetivos.

### Matriz de alternativas en función del primer objetivo

**Figura 30:** Esquema de selección de la mejor estrategia en función del objetivo 1



*Fuente: Elaboración propia*

Para alcanzar este objetivo se considera que la primera estrategia (diferenciación) al compararla con el resto, tiene una importancia bastante similar a la de aumentar la publicidad, pero menor que las otras dos.

La estrategia de publicidad tiene menor importancia que el resto de estrategias para conseguir aumentar los clientes. La alternativa que presenta una mayor diferencia respecto a ésta es la de programar más visitas, considerando que es bastante más importante esta segunda para el fin del objetivo.

En cuanto al tercer elemento (aumentar las visitas), tiene una importancia moderada respecto a la de diferenciación y entrar en países emergentes. En cambio, al compararla con la segunda alternativa, como ya se ha comentado, la diferencia es más fuerte.

La última estrategia se considera que presenta una importancia de suave a moderada en comparación con el resto.

Esto queda reflejado en la siguiente matriz:

**Tabla 28:** Matriz de ponderación de las estrategias en función del primer objetivo

	Diferenciación	▲ Publicidad	▲ Visitas	P. emergentes	Vector propio
Diferenciación	1	2	1/4	1/2	0,1352
▲ Publicidad	1/2	1	1/6	1/3	0,0781
▲ Visitas	4	6	1	3	0,5587
P. emergentes	2	3	1/3	1	0,2280
CR	1,16%	< 9%			1,0000

*Fuente: Elaboración propia*

En base a los resultados del vector propio de la matriz para lograr el primer objetivo de la empresa, la estrategia que tendría un mayor impacto sería la de aumentar el número de visitas realizadas tanto a los clientes actuales como potenciales. Este es el factor más importante debido a que posiblemente contribuya de forma directa, si la



estrategia es correcta, a aumentar el número de clientes. De la misma manera, la apertura de oficinas en países donde no las hay, provocaría un aumento más moderado de los clientes e influenciado por la situación del país en cuestión. Estas dos estrategias son más “agresivas” que las restantes por el hecho de ser la propia empresa la que busca al cliente. En cambio, en las otras dos es el cliente quien debe elegir entre la propia empresa y otras de características similares.

### Matriz de alternativas en función del segundo objetivo

**Figura 31:** Esquema de selección de la mejor estrategia en función del objetivo 2



*Fuente: Elaboración propia*

Para el logro del segundo objetivo (mejorar el servicio ofrecido por Randstad) la estrategia de diferenciación presenta una importancia muy fuerte en comparación con la opción de adentrarse en países emergentes. En cambio tiene el mismo grado de intensidad que la alternativa de las visitas, puesto que ambas podrán contribuir a la mejora del servicio en igual medida. Estas dos estrategias presentan el mismo valor en comparación con el resto.

La segunda alternativa tiene una valoración un poco mayor que la última, pero la diferencia es leve. En cuanto a la diferenciación y al número de visitas, la importancia de estas frente a la publicidad está entre moderada y fuerte.

Esto queda resumido en la siguiente matriz ponderada:

**Tabla 29:** Matriz de ponderación de las estrategias en función del segundo objetivo

	Diferenciación	▲ Publicidad	▲ Visitas	P. emergentes	Vector propio
Diferenciación	1	4	1	8	0,4211
▲ Publicidad	1/4	1	1/4	2	0,1053
▲ Visitas	1	4	1	8	0,4211
P. emergentes	1/8	1/2	1/8	1	0,0526
CR	0,00%	< 9%			1,0000

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto al segundo objetivo, tanto la primera como la tercera estrategia (diferenciación y aumento de visitas) son las mejores para ponerlo en marcha, puesto que el vector propio de ambas toma el mismo valor. En cambio, las otras dos alternativas tienen un porcentaje insignificante para el logro del objetivo, es decir, tendrían un peor impacto para llegar al mismo fin. Tanto la estrategia 1 como la 3, son más fácilmente perceptibles por los clientes al estar más personalizadas. Con ello se podría obtener un aumento en el nivel de satisfacción existente en la relación laboral con Randstad.

Con la realización de las anteriores matrices, hay un vector propio de los objetivos o criterios y otro de las alternativas por cada objetivo. Al juntar ambos vectores se obtiene el producto de esas matrices que son los vectores de alternativas por criterio. Este cálculo indica el peso o ponderación de cada alternativa lo que refleja cual es la mejor alternativa para ambos objetivos.

**Tabla 30:** Cálculo de la mejor estrategia a partir de los vectores propios de cada una de ellas

$$\begin{array}{|c|c|} \hline 0,1352 & 0,4211 \\ \hline 0,0781 & 0,1053 \\ \hline 0,5587 & 0,4211 \\ \hline 0,228 & 0,0526 \\ \hline \end{array} * \begin{array}{|c|} \hline 0,75 \\ \hline 0,25 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline 0,2067 \\ \hline 0,0849 \\ \hline 0,5243 \\ \hline 0,1842 \\ \hline \end{array}$$

*Fuente: Elaboración propia*

Realizados los cálculos se obtiene que la mejor alternativa es la tercera, es decir, la estrategia de aumentar el número de visitas. Por tanto, la empresa debería aplicar ésta para conseguir sus dos objetivos, tanto el aumento de clientes como un servicio de mayor calidad.

#### **4.1.4. Desarrollo de la estrategia**

Con la finalidad de que los consultores tengan más tiempo disponible dentro de su jornada laboral para realizar visitas a sus actuales y futuros clientes, se va a idear una aplicación informática que permita realizar trámites a los trabajadores como firma de contratos, liquidaciones y bajas de éstos, consulta de datos o extracción de nóminas. Esto provocaría que una vez pasado un periodo de adaptación al nuevo sistema por parte de los trabajadores, los consultores podrían centrar sus estrategias en la captación de nuevos clientes y en afianzar a los actuales.

La nueva aplicación informática correría a cargo de tres ingenieros informáticos que forma parte de una empresa externa especializada en la creación de estos programas, que en un plazo algo inferior a cuatro meses podría estar disponible para ser instalado tras haber superado un periodo de prueba. Durante las siguientes semanas, operarios de la empresa informática acudirían a cada una de las oficinas de Randstad a explicar a los empleados el funcionamiento de la nueva aplicación. Posteriormente, serían éstos últimos los que explicarían a los trabajadores su uso.

A cada trabajador se le suministraría un número de usuario, que sería su propio DNI o NIE, y una contraseña generada aleatoriamente por la aplicación, que les

permitiría el acceso desde cualquier equipo informático a un perfil propio desde el cual gestionarían la mayoría de trámites que anteriormente requerían acudir presencialmente a la oficina.

La aplicación dispondría de diversas opciones como el cambio de contraseña, una pestaña de ayuda que permitiría contactar con Randstad para resolver cualquier tipo de problema, así como otra pestaña donde queden recogidas las dudas y problemas más frecuentes que pueden aparecer con el uso de la aplicación.

Este nuevo servicio quedaría encuadrado en un subapartado de la propia web de Randstad denominado “*Acceso identificado*” a partir del cual introduciendo el DNI o NIE y contraseña se acceda al perfil personal del trabajador. Asimismo, el subapartado de “*Acceso identificado*” dispondrá de una opción para poder recuperar la contraseña en caso de pérdida.

Pensando en los trabajadores que no tienen acceso a internet o que son reacios a realizar este tipo de trámites de una manera no presencial, la oficina siempre dispondría de un consultor que pudiera gestionarlo.

#### **4.1.5. Control de la estrategia**

Para evaluar si la estrategia emprendida por la empresa ha alcanzado su objetivo deberemos estudiar algunos de los puntos relacionados con ella.

En primer lugar, debe existir un estricto control de la aplicación por parte de un servicio informático que permita resolver las dudas a los usuarios. Deberá, asimismo, solucionar los problemas que surjan con el uso de dicha aplicación en el menor tiempo posible, evitando así que la aplicación pase de ser una solución a un problema para sus usuarios. Por otra parte, deberán establecerse cuáles son los problemas y dudas más frecuentes que genera la aplicación entre los trabajadores con el fin de emitir una respuesta rápida y ágil ante estos.

La aplicación será renovada de forma continua para facilitar su uso. Se establecerá un “buzón de sugerencias” donde los trabajadores puedan exponer sus ideas o quejas acerca de la aplicación con el fin de adaptarla a éstos.

Cada cierto tiempo se enviará un correo a los usuarios con una encuesta acerca del nivel de satisfacción con la aplicación, de utilidad de ésta y de comodidad que les aporta el hecho de realizar la mayoría de los trámites relacionados con Randstad desde el propio domicilio. Una encuesta de similares características será remitida a los consultores. Los resultados de dichas encuestas no serán vinculantes pero si se tendrán muy en cuenta a la hora de evaluar si la aplicación se mantiene, se modifica, se crea una nueva o se deja de utilizar, volviendo al anterior método o creando uno nuevo, dependiendo de las peticiones y sugerencias tanto de usuarios como de los trabajadores de Randstad.

A continuación se adjuntan dos modelos de encuesta; uno correspondiente a los trabajadores y otra a los consultores.


**Figura 32:** Modelo encuesta trabajadores

**ENCUESTA DE VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES PERSONALES**

La calidad del servicio es una de las señas de identidad de Randstad. Por ello, para nosotros, es muy importante conocer su grado de satisfacción con la nueva aplicación informática para realizar trámites personales. Por favor, rellene la siguiente encuesta de forma anónima valorando cada uno de los ítems que se presentan de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho). Marque su respuesta con una X.

Utilidad de la aplicación	1	2	3	4	5
Facilidad de uso	1	2	3	4	5
Rapidez de los trámites	1	2	3	4	5
Resolución de problemas	1	2	3	4	5
Agilidad en la resolución de problemas	1	2	3	4	5
Adecuación a sus necesidades	1	2	3	4	5
Explicación de la aplicación al inicio de su uso	1	2	3	4	5
Nivel de seguridad de sus datos	1	2	3	4	5
Preferencia sobre el método previo	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción global	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su atención.



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 33:** Modelo encuesta consultores

**ENCUESTA DE VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES PERSONALES (MODELO CONSULTORES)**

Con el propósito de conocer como ha afectado la inclusión de la nueva aplicación para la realización de trámites por parte de los trabajadores, le rogamos responda de forma anónima a la siguiente encuesta.

Horas semanales extras disponibles para la realización de visitas respecto al periodo previo a la implantación del nuevo sistema

0 horas      1 a 5 horas      6 a 10 horas      11 a 15 horas      16 horas o más

Aumento del número de visitas realizadas semanalmente a los clientes

Las mismas    1 a 3 visitas    4 a 6 visitas    7 a 9 visitas    10 visitas o más

Aumento del número de clientes en el periodo de implantación de la aplicación

Los mismos    De 1 a 10%    De 11 al 20%    Más del 20%

Dificultad en la explicación de la nueva aplicación a los usuarios


Muy fácil      Fácil              Difícil            Muy difícil

¿Considera que la aplicación ha influido positivamente en su rendimiento laboral?

No, nada      Sí, levemente    Sí, bastante      Sí, mucho

Opiniones y sugerencias de mejora de la aplicación

Muchas gracias por su colaboración



*Fuente: Elaboración propia*

## **4.2. Plan de acción**

El proyecto de software con firma digital es una inversión de expansión, ya que se están añadiendo nuevas tecnologías a las ya existentes para incrementar la eficiencia del rendimiento de la empresa.

Para llevar a cabo este proyecto se han de seguir una serie de fases que indicarán el tiempo empleado para la realización del mismo, así como el coste que supondría para la empresa implantarlo.

La primera fase es la de “*documentación y análisis*” en la que se estudiarán experiencias de otras organizaciones que empleen este servicio u otro similar y se analizarán distintas plataformas software. Esto se hace con el objetivo de valorar y conocer los elementos necesarios para acceder desde la propia página web de la empresa a servicios que requieran autenticación y firma digital.

La siguiente fase es el “*diseño y desarrollo*” del software. En esta etapa se definirán los componentes necesarios para la creación del programa, detallando las aplicaciones a desarrollar. Una vez diseñado su funcionamiento, se pasará al desarrollo del software que permita el uso de una aplicación instalable en la página web de la organización.

La tercera fase, “*pruebas y mejoras*”, se realizarán múltiples pruebas con la aplicación desarrollado para validar su funcionamiento. Durante esta fase se realizarán todos los cambios y mejoras necesarios en la aplicación para su posterior implantación.

La última fase consiste en la “*realización de una memoria*” en la que se evaluarán los resultados de las anteriores actividades con el fin de elaborar un informe con el desarrollo de todo el proceso y de los resultados alcanzados.

Estas cuatro fases tendrán una duración total de 16 semanas y se realizarán en orden cronológico. El esquema de tiempo que se ha seguido corresponde con el siguiente diagrama de Gantt.



**Figura 34:** Diagrama de Gantt de las tareas del proyecto

Actividades/Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Documentación y análisis	■															
Diseño y desarrollo			■													
Pruebas y mejoras										■						
Memoria														■		

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez analizadas las distintas fases del proyecto, se pasa a definir el presupuesto total del proyecto, el cual se divide en cuatro tipos de costes:

Coste de hardware: es el coste correspondiente al equipo utilizado en el proyecto de firma digital. Éste comprende la compra de un ordenador personal para la investigación y el desarrollo del software y una impresora. El valor total de estos equipos se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 31:** Coste del hardware

Elementos	Coste
3 Ordenadores	2.550 €
Impresora	64 €
<b>Subtotal</b>	<b>2.614 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Coste de software: adquisición del programa para la creación de aplicaciones web.

**Tabla 32:** Coste del software

Elemento	Coste
Licencia programa	99€

*Fuente: Elaboración propia.*

Coste personal: remuneración del personal encargado del desarrollo. El proyecto se realizará por tres ingenieros informáticos de una empresa externa, con dedicación a tiempo parcial (20 horas semanales). Se considera que el sueldo bruto de esta persona son 1.800 € por una jornada completa (40 horas semanales), lo que supone 900 € brutos por una jornada parcial. Se generan los siguientes costes:

**Tabla 33:** Coste personal

Fase	Duración	Salario/mes	Coste total
1. Documentación y análisis	2 semanas	900 €	1.350 €
2. Diseño y desarrollo	7 semanas	900 €	4.725€
3. Pruebas y mejoras	4 semanas	900 €	2.700 €
4. Memoria	3 semanas	900 €	2.025 €
<b>Subtotal</b>			<b>10.800 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Otros gastos: incluye material de oficina (papel, DVD; tinta para la impresor...), conexión a internet y electricidad.

**Tabla 34:** Coste de otros gastos

Elemento	Coste/mes	Coste total
Material oficina	35 €	140 €
Electricidad	30 €	120 €
Conexión a internet	42 €	168 €
<b>Subtotal</b>		<b>428 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El presupuesto total necesario para realización de la nueva aplicación se obtiene de la suma de los distintos costes detallados anteriormente.

**Tabla 35:** Coste total de la aplicación

Elemento	Coste
Hardware	2.614 €
Software	99 €
Personal	10.800 €
Otros	428 €
<b>Total</b>	<b>13.941 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La nueva aplicación de software con firma digital supondría a la empresa un montante de 13.941 €. Pero para saber si sería aconsejable realizar la inversión se estudiarán una serie de parámetros.

En primer lugar, es aconsejable, calcular los **flujos de caja** (ganancia obtenida como consecuencia de la inversión en periodos futuros). Con lo que es necesario conocer los siguientes datos para obtener los valores del flujo de caja:

- Coste de la aplicación informática (desembolso): 13.941 €
- Por el mantenimiento y control de posibles defectos del programa, Randstad tendrá un gasto anual de 225€. Además de un gasto extra el primer año de 8.200€ por la formación que recibirán los consultores del uso de la aplicación por parte de 3 operarios de la empresa externa contratada para el desarrollo del software. Este gasto incluye el salario de los 3 operarios de 1.100€ /mes cada uno más 800 € de desplazamiento. Esta formación tendrá una duración de dos meses.
- La disponibilidad de los consultores para realizar visitas es reducida debido al elevado número de tareas administrativas que deben realizar en la oficina. Actualmente realizan una media de 10 visitas semanales (experiencia propia), lo que supone un total de 480 visitas anuales. Con esta aplicación se pretende disminuir los trabajos de oficina, lo que permitirá captar más clientes y por consiguiente aumentar la demanda, que espera que aumente un 8% anual. Se considera que del total de las empresas usuarias visitadas, 30 son clientes que

reclaman los servicios de Randstad y que éstas gastan una media de 8.500€ mensuales en la contratación de los trabajadores cedidos por parte de la ETT.

- Para el desarrollo de la aplicación la empresa cuenta con inmovilizado material, que sería los componentes del hardware (equipos para el tratamiento de la información), los cuales según la tabla de coeficientes de amortización del Real Decreto 1777/2004, pueden tener una vida útil máxima de 8 años, pero debido al uso que se va hacer de éste y a la evolución tan rápido de los equipos informáticos, se considera que la amortización de éste inmovilizado material es de 4 años. El método a seguir para el cálculo de la amortización de este inmovilizado será lineal con un valor residual del 12%. Además de éste, está el software (sistema y programas informáticos) que sería un inmovilizado inmaterial con un periodo máximo de amortización de 6 años, según la tabla de coeficientes de amortización del Real Decreto 1777/2004, considerando que este inmovilizado no va a tener valor residual.
- Se considera que la tasa impositiva (tasa que se aplica para el pago de impuestos) es del 40%

**Tabla 36:** Cálculo de Flujos de Caja

	0	1	2	3	4	5	6
<b>FLUJOS DE CAPITAL</b>							
Desembolso	-13.941,00						
Valor residual					313,68		
CF de capital	-13.941,00				313,68		
<b>FLUJO DE CAJA</b>							
Previsión ventas		30,00	32,40	34,99	37,79	40,81	44,08
Precio ventas		8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00
<b>COBROS ORDINARIOS</b>		255.000,00	275.400,00	297.432,00	321.226,56	346.924,68	374.678,66
Coste formación		8.200,00					
Coste mantenimiento		225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00
<b>PAGOS ORDINARIOS</b>		8.425,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00
Amortización In. Material		575,08	575,08	575,08	575,08	0,00	0,00
Amortización In. Inmaterial		16,50	16,50	16,50	16,50	16,50	16,50
BAI		247.166,58	275.766,58	297.798,58	321.593,14	346.716,18	374.470,16
Impuesto		98.866,63	110.306,63	119.119,43	128.637,26	138.686,47	149.788,06
BDI		148.299,95	165.459,95	178.679,15	192.955,88	208.029,71	224.682,10
FC operaciones		147.708,37	164.868,37	178.087,57	192.364,30	208.013,21	224.665,60
<b>FC netos</b>	<b>-13.941,00</b>	<b>147.708,37</b>	<b>164.868,37</b>	<b>178.087,57</b>	<b>192.364,30</b>	<b>208.013,21</b>	<b>224.665,60</b>

*NOTA:* Cálculos con Excel

*Fuente:* Elaboración propia

La justificación de los flujos de caja operativos que obtendría la empresa si realizará la inversión se debe a la variación de los cobros, de los pagos y de las amortizaciones. Como se observa en la tabla los flujos de caja netos van en aumento y son positivos, lo que indica que esta inversión podría ser una buena opción puesto que la liquidez de la empresa crece dado que los ingresos, de cada uno de los periodos, son mayores a los gastos.

Otro método que vuelve a indicar la aceptación de la inversión es el **flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida** (compara el importe total generado por el proyecto con el desembolso necesario para acometer el mismo). Es un método simplificado o estático ya que no se consideran los cambios que se producen cada año, por lo que el cálculo es sólo una prueba para conocer la posible aceptabilidad de la inversión.

**Tabla 37:** Flujo neto de caja por unidad monetaria comprendida

Desembolso inicial	Flujos de caja					
	K	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5
-13.941,00	147.708,37	164.868,37	178.087,57	192.364,30	208.013,21	224.665,60

*Fuente: Elaboración propia*

Suma total de los flujos de caja = 1.115.707,41 €

**Ratio** = 1.115.707,41/13.941 = **80,03**

Por lo que la inversión sería aceptable ya que el valor del ratio es superior a uno, lo que indica que, a lo largo de toda su vida, la inversión genera 80,03 unidades monetarias por cada euro invertido.

A pesar del cálculo de estos parámetros no se puede afirmar que la inversión sea rentable para la empresa, por tanto se realizará un análisis de ésta a través de los siguientes métodos:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)

- Error máximo admisible
- Riesgo

Pero para poder realizar este análisis es necesario calcular, en primer lugar, el Coste Medio Ponderado de Capital después de la inversión (CMPC), valor que se utilizará para analizar la inversión.

Para poder financiar este proyecto se utilizarán los recursos propios de la empresa. Por tanto, la cifra de la partida de tesorería se reducirá en 13.941€, pasando a ser este epígrafe de 890.059 €. Por lo que esto no tendrá ningún coste sobre el capital, de tal manera que el coste medio pondera de capital antes y después de la inversión será exactamente el mismo. Tomando este un valor de 4,10%, hallado a partir de la siguiente fórmula:

$$k_e \frac{N}{N+D} + k_i \frac{D}{N+D}$$

Donde:

Coste de los recursos propios:  $k_e = \frac{B-F}{N}$

Coste de la financiación ajena:  $k_i = \frac{F}{D}$

B = B.A.I.I.
D = Pasivo
N = PN
F = Gastos Financieros

$$K_e = (11.088.00 - 6.602.000) / 68.686000 = 0,0653$$

$$K_i = 6.602.000 / 201.917.000 = 0,0327$$

Por lo que el coste de los recursos propios de Randstad es del 6,53% y el coste de financiación ajena del 3,27%.

$$CMPC = 0,0653 * [68.686.000/(68.686.000+201.917.000)] + 0,0327 * [201.917.000/(68.686.000+201.917.000)] = 0,04097 = 4,10\%$$

Una vez obtenido el coste medio de capital se puede pasar a calcular los métodos para conocer la rentabilidad del proyecto de inversión.

**Tabla 38:** Datos para el cálculo del VAN y la TIR

<b>Coste de adquisición</b>	<b>13.941,00</b>	<b>euros</b>
Amortización In. Material	575,08	4 años
Amortización In. Inmaterial	16,50	6 años
Coste de capital	4,1%	
Tasa impositiva	40%	

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 39:** Cálculo VAN y TIR

Años	F.C antes de impuestos	Amortización	Impuesto	Impuesto a pagar	FNC desp. Impto.
<b>0</b>					-13.941,00
<b>1</b>	147.700,63	591,58	58.843,62	0,00	147.700,63
<b>2</b>	164.860,63	591,58	65.707,62	124.551,24	40.309,39
<b>3</b>	178.079,83	591,58	70.995,30	136.702,92	41.376,91
<b>4</b>	192.356,57	591,58	76.706,00	147.701,30	44.655,27
<b>5</b>	208.005,48	16,50	83.195,59	159.901,59	48.103,89
<b>6</b>	224.657,86	16,50	89.856,54	173.052,14	51.605,72
<b>VAN (coste nominal)</b>	<b>319.740,81</b>				
<b>TIR</b>	<b>9,89</b>				
<b>Rentabilidad Neta</b>	<b>9,85</b>				

*Fuente: Elaboración propia*

El VAN es “la diferencia entre el valor presente o valor actualizado de las entradas en caja-flujos positivos en un momento del tiempo- y el valor actualizado de las salidas de caja-flujos negativos-.”

El TIR es “la rentabilidad que se obtiene con el proyecto. La TIR es aquella tasa de descuento que hace que el Van de un proyecto sea cero. (...) En vez de un

*número absoluto como el VAN, con la TIR encontramos un porcentaje o rentabilidad del proyecto, y el mercado la ve como la medida del rendimiento esperado. (...). Los analistas esperan encontrar como norma que la TIR de un preyecto sea superior al coste del capital estudiado.”*

(Gómez y Jurado, 2001)

En el caso del VAN como la equivalencia entre en el tiempo 0 de los flujos futuros es mayor al desembolso inicial que debe hacer la empresa para llevar a cabo el proyecto, es recomendable que el proyecto sea aceptado. Lo mismo indica el TIR que es superior a la tasa del coste de capital.

Por otra parte sería interesante conocer cual es el error máximo admisible que puede cometer la empresa si decide implantar el nuevo software de firma digital.

Para poder calcularlo se debe conocer la prima de riesgo, el coste de capital, los cobros y los pagos ordinarios.

- Prima de riesgo española: mide el diferencial entre la rentabilidad del bono alemán a diez años y el equivalente nacional. En el día de ayer (30.09.13) ésta fue de 252 puntos básicos, lo que indica una rentabilidad del 4,3%. (Expansión.com, 2013)
- Coste de capital: 4,1%
- Cobros: calculados en el flujo de caja (255.000; 275.400; 297.432; 321.226,56; 346.924,68; 374.678,66)
- Pagos: calculados en el flujo de caja (8.425 el primer año y el resto 225)



**Tabla 40:** Cálculo Error Máximo Admisible

Año	cobros	pagos	Flujo final	Pago Inversión	$\alpha$	Error Máximo Admisible
0			-13.941,00	13.941,00	1,61%	98,39%
1	255.000,00	8.425,00	246.575,00			
2	275.400,00	225,00	275.175,00			
3	297.432,00	225,00	297.207,00			
4	321.226,56	225,00	321.001,56			
5	346.226,56	225,00	346.001,56			
6	374.678,66	225,00	374.453,66			

**NOTA:**  $\alpha$ : porcentaje inferior de variación de cobros, por lo que si éste aumente el porcentaje de error máximo admisible se reduciría, entonces la inversión sería más sensible a la variación de los cobros.

**NOTA:** cálculos con Excel

*Fuente: Elaboración propia*

$$\text{Porcentaje de reducción} = 100\% - \alpha = 100\% - 1,61\% = 98,39\%$$

El error máximo que puede cometer la empresa al poner en marcha la inversión es del 98,08%, lo que indica que en ese mismo porcentaje puede admitirse una reducción en el nivel previsto de precios sin alterar, sensiblemente, los resultados, es decir, sin que el VAN tome valores negativos.

Por último, para comprobar si la inversión es verdaderamente rentable es aconsejable ponerse en la peor situación posible, es decir, imaginando que los flujos de caja se reducen por el valor de  $\alpha$ .

Para ello se va a utilizar el método de reducción de los flujos de cada a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -K + \sum_{i=1}^n \frac{F_i \cdot \alpha_i}{(1+r)^i}$$

**Tabla 41:** Cálculo del VAN con flujos de caja reducidos

Año	Flujos	$\alpha$	Flujos reducidos
0		1,61%	-13.941,00
1	147.708,37		2.284,44
2	164.868,37		2.449,41
3	178.087,57		2.541,60
4	192.364,30		2.637,23
5	208.013,21		2.739,45
6	224.665,60		2.842,22
Tasa	4,10%		
<b>VNA</b>	<b>1.553,35</b>		

**NOTA:** Cálculos con Excel

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado de este método no significa que el VAN vaya a tomar ese valor, sino que en el futuro éste podría ser el peor resultado que alcanzara la empresa. Pero como sigue siendo positivo, a pesar de la reducción de los flujos de caja, la inversión se debería aceptar.

### **4.3. Conclusiones**

El coste económico que le supone a Randstad implantar el sistema de firma digital es mínimo comparado con los posibles beneficios que le podría reportar éste. Su coste es tan mínimo que incluso podría adquirirlo con parte del importe de la partida de *Tesorería* sin que ésta se redujera en gran medida.

Además la inversión es rentable para la empresa, como se ha podido comprobar con el análisis de los distintos métodos. Primero, se obtendrían unos flujos de caja positivos, es decir, la aplicación informática generaría unos ingresos superiores a los gastos que de ésta se deriven. Por otra parte, los criterios de VAN y TIR vuelven a indicar su aceptación dado que el Valor Actual Neto es superior a cero, incluso suponiendo que la empresa se encontrara en el peor de los casos al reducir sus flujos de

caja, y la TIR es mayor al coste de capital. Esto proporciona una rentabilidad neta (TIR – coste de capital) para la empresa del 9,85%.

## BIBLIOGRAFÍA

**20 minutos.es (2010):** "La tasa de temporalidad en España, un arma de doble filo, según el Nobel de Economía". 20 minutos.es: Formación y empleo, 13.10.2013. [Consulta: 5 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/841641/0/tasa/temporalidad/arma/>

**Adecco.es (2013)** [Consulta: 14 de septiembre 2013]. Disponible en: <http://www.adecco.es/Home/Home.aspx>

**AGETT (2004):** Asociación de Grandes Empresas de Trabajo temporal: "Informe Empresas de Trabajo Temporal", mayo 2004, p. 3-32

**AGETT (2012):** "Informe regional AGETT del mercado laboral 4º trimestre 2011". Febrero 2012 Servicio de Estudios, p.26-28

**AGETT (2013):** Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal. [Consulta: 16 de julio de 2013]. Disponible en: [http://www.asempleo.com/ett\\_faqs.asp](http://www.asempleo.com/ett_faqs.asp)

**AIEE (1997):** "Acuerdo Interconfederal para la estabilidad del empleo". Cuadernos de Relaciones Laborales nº 10. Serv. Publ. UCM. Madrid, 1997, p. 229-270

**Aranda, F (2006):** "La segunda gran transformación de las ETTs". Capital Humano, nº 202, Extra de trabajo temporal, septiembre 2006, p. 14-20

**Aznar Bellver, J; Caballer Mellado, V (2005):** "An application of the analytic hierarchy process method in farmland appraisal". Spanish Journal of Agricultural Research (2005), p.17-24

**Bencomo, T; Rojas, B (2007):** "Empresas de trabajo temporal: ¿Eliminadas o modificadas en su naturaleza jurídica?". Universidad del Zulia, Revista Gaceta Laboral Vol. 13, Nº 3 (2007), p. 305-329

**Carrión Marato, J (2007):** "Estrategia: de la visión a la acción". ESIC editorial, libros profesionales de empresa, segunda edición julio 2007, p.88

**Castro Conte, Macarena (2007):** " El sistema normativo del salario: ley, convenio colectivo, contrato de trabajo y poder del empresario". Dykinson, CC. Jurídicas y Sociales, Vol. 1, p.46-51

**CCOO (2012):** "El Estado podría disponer de 3.600 millones más si las ETT gestionaran más contratos temporales." CCOO servicios a la ciudadanía: telecomunicaciones. Resumen de prensa 20 de julio de 2012, p. 11-12. [Consulta: 28 de julio de 2013]. Disponible en: [www.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17466/pub71806\\_20-07-2012.pdf](http://www.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17466/pub71806_20-07-2012.pdf)

**DirCom (2012):** Revista Oficial del DirCom: imagen y comunicación (2012): "Relacionamiento con la prensa. La puesta en escena de un enfoque estratégico." Edición nº 34

**Dvoskin, R (2004):** "Fundamento de marketing: teoría y experiencia". 1ª edición Buenos Aires Granica, p.191

**Entrevista directora de la oficina Randstad Aldaia**, 2 de septiembre 2013.

España. **Ley 14/1994**, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. Boletín Oficial del Estado, 2 de junio de 1994, núm. 131, p. 17408-17410.

España. **Ley 18/1976**, de 8 de abril, de Relaciones Laborales. Boletín Oficial del Estado, 21 de abril de 1976, núm.96, p.7898.

España. **Ley 29/1999**, de 16 de junio, de Modificación de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de Trabajo Temporal. Boletín Oficial del Estado, 17 de julio de 1999, núm. 170, p. 27063.

España. **Ley 31/1995**, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado, 10 de noviembre de 1995, núm. 269, p. 32600.

España. **Ley 35/2010**, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo. Boletín oficial del Estado, 18 de septiembre de 2010, núm. 227, p. 79309-79312.

España. **Ley 43/2006**, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo. Boletín Oficial del Empleo, 30 de diciembre de 2006, núm. 312, última modificación 14 de de julio de 2012.

España. **Ley 8/1980**, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado, 14 de marzo de 1980, núm. 64, p.5805.

España. **Real Decreto 1777/2004**, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto de Sociedades. Boletín Oficial del Estado, 6 de agosto de 2004, num.189, p. 28429

España. **Real Decreto 216/1999**, de 5 de febrero, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo en el ámbito de las empresas de trabajo temporal. Boletín Oficial del Estado, 24 de febrero de 1999, núm. 47, p. 7599-7602

España. **Real Decreto 4/1995**, de 13 de enero, por el que se desarrolla la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. Boletín Oficial del Estado, 1 de febrero de 1995, núm. 27, p. 3091.

España. **Real Decreto Ley 3/2012**, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, 11 de febrero de 2012, núm.36, p. 12492

España. **Real Decreto-Ley 18/1993**, de 3 de diciembre, de Medidas Urgentes de Fomento de la Ocupación. Boletín Oficial del Estado, 7 de diciembre de 1993, núm. 292, p. 34726.

España. **Resolución de 23 de enero de 2008**, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el V Convenio Colectivo Estatal de empresas de trabajo temporal. Boletín Oficial del Estado. 8 de febrero de 2008, nº 64, p.7086-7098

**Europapress.es (2011)**: "Randstad nombra a Rodrigo Martín nuevo presidente para España". [Consulta: 29 de septiembre de 2013]. Disponible en:  
<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-randstad-nombra-rodrigo-martin-nuevo-presidente-espana-20110113113303.html>

**Eurostat (2013)**: "European Commission: Temporary employment (2006-2012)" [Consulta: 12 de septiembre de 2013]. Disponible en:  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment\\_unemployment\\_ifs/data/databas](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/databas)  
e

**Expansión.com (2013)**: "La deuda pública española acelera su mejora pese a Italia y a EEUU". Expansión.com, 01.10.13. [Consulta: 1 de octubre de 2013]. Disponible en:  
<http://www.expansion.com/2013/10/01/mercados/1380609656.html>

**Fuentes Merino, J (2009)**: "Cooking Sales: Vender más y mejor." Editorial Cervantes, p. 117

**Fundación 1º de mayo (2012):** "Las reformas laborales en España y su repercusión en materia de contratación y empleo: 52 reformas desde la aprobación del Estatuto de los Trabajadores en 1980", febrero 2012, p. 1-12

**Fundación SEPI (2008):** "Nuevas tecnologías, nuevos mercados de trabajo" Colección Estudios. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, P. 131.

**Gómez Cáceres, D; Jurado Madico, J.A (2001):** " Financiación Global de Proyectos: Project finance." ESIC Editorial 2001, p. 81, 84

**Google maps (2013).** [Consulta: 29 de septiembre de 2013]. Disponible en: <https://maps.google.es/>

**Hatton, E (2011):** "The temp Economy: From Kelly Girls to Permatemps in Postwar America". Philadelphia: Temple University Press, p. 32-33

**Hisparómetro Social de España:** "Tasa de temporalidad en la Unión Europea y España". [Consulta: 1 de septiembre de 2013]. Disponible en: <http://www.1mayo.ccoo.es/nova/NPortada?CodPortada=1155>

#### **Informe interno Randstad (2012)**

**Instituto Nacional de Estadística A (2013):** Encuesta de Población Activa (2000-2012). [Consulta: 3 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?divi=EPA&his=1&type=db&L=0>

**Instituto Nacional de Estadística B (2013):** "Directorio central de empresas". [Consulta: 3 de octubre de 2013].

Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?type=db&divi=dir&his=0&L=0>

**Instituto Nacional de Estadística C (2013):** Nota de prensa: Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas Año 2012 – Enero 2013, 20 de junio 2013 (artículo en línea) [consulta: 1 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np787.pdf>.

**L. Saaty, T (1900):** "How to make a decision: the Analytic Hierarchy Process". European Journal of Operational Research 48 (1900). Elsevier Science Publishers B.V. (North-Holland), p. 9-26

**L. Saaty, T (2008):** "Decision making with the analytic hierarchy process." Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, p.83-98

**López Manjón, P (2012):** "Los detalles de la reforma laboral (V): las ETT colaboran con los Servicios Públicos de Empleo". Rte.es, febrero 2012, [consulta: 30 de junio de 2013]. Disponible en: <http://www.rtve.es/noticias/20120220/detalles-reforma-laboral-iv-ett-compiten/498440.shtml>

**López-Romero González, M<sup>a</sup> P (2000):** "Las Empresas de Trabajo Temporal en el Derecho Comunitario e Internacional y su repercusión en España". Revista Estudios Europeos, nº 25, mayo-agosto 2000, p. 71-88

**Manpower.es (2013)** [Consulta: 14 de septiembre 2013]. Disponible en: [https://candidate.manpower.com/wps/portal/ESCampus!/ut/p/b0/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOLdnEI8fEOCjQ38\\_QLMDDwNDExCHT2MDIC0fnBqsX5BtqMiAEIfc8A/](https://candidate.manpower.com/wps/portal/ESCampus!/ut/p/b0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOLdnEI8fEOCjQ38_QLMDDwNDExCHT2MDIC0fnBqsX5BtqMiAEIfc8A/)

**Manzano Sanz, F (2009):** "La responsabilidad de las ETT en caso de accidente de trabajo". Capital Humano, nº 203, marzo 2009, p. 122-124

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social A (2013):** "Anuario de Estadísticas Laborales: Encuesta de Población Activa" (2005-2012). [Consulta: 3 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social B (2013):** "Anuario de Estadísticas Laborales: Empresas de trabajo temporal según ámbito territorial de actuación, por comunidad autónoma y provincia de ubicación (2011). [Consulta 4 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ANUARIO2011/ETT/index.htm>

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social C (2013):** " Anuario de Estadísticas Laborales: Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal,



por sexo y edad (2006-2011). [Consulta: 4 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social D (2013):** "Anuario de Estadísticas Laborales: Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal, por sexo y modalidad del contrato [Consulta: 10 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social E (2013):** Guía de modalidades de contratos y medidas de fomento de la contratación, Abril 2013, p. 35-39. [Consulta: 25 de septiembre de 2013]. Disponible en: [http://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/empresas/contratos\\_trabajo/](http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/empresas/contratos_trabajo/)

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social F (2013):** "Anuario de Estadísticas Laborales: Contratos de puesta a disposición, según supuestos de utilización, por sector y división de actividad del centro de trabajo de la empresa usuaria (2009-2011)". [Consulta: 10 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social G (2013):** "Anuario de Estadísticas Laborales: Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal, por sexo y ocupación". [Consulta: 18 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social H (2013):** "Anuario de Estadísticas Laborales: Trabajadores contratados por empresas de trabajo temporal, por sexo y nivel de estudios terminados". [Consulta: 18 de agosto 2013]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>

**Ministerio de Empleo y Seguridad Social I (2013):** "Anuario de Estadísticas Laborales: Contratos de puesta a disposición, según comunidad autónoma, por sector y división de actividad del centro de trabajo de la empresa usuaria (Concl.)". [Consulta 26 de septiembre 2013]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>

**Muñoz Bullón, F; Rodes, E (2004):** "Temporalidad y señalización en el mercado de trabajo: El papel de las empresas de trabajo temporal". Cuadernos de economía y dirección de la empresa, ISSN 1138-5758, N° 18, 2004, p. 35-67

**Navas López, J.E; Guerras Martín, L.A (2007):** "La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones" Thomson Civitas 4ª Edición, 2007, p. 249-250.

**Pedrajas Moreno, A; Sala Francos, T (2009):** " Empresas de Trabajo Temporal: Nueva regulación comunitaria e incidencia de la misma sobre el derecho Español vigente (Comentario de Urgencia a la Directiva 2008/104/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 Noviembre de 2008, relativa al trabajo a través de Empresas de Trabajo Temporal). Boletín Laboral Abdón Pedrajas, Abogados y Asesores Tributarios. Madrid, Enero 2009, p.1-12

**Pérez Guerrero, Mª L; Rodríguez-Piñero Royo, M (2005).** "El artículo 43 del Estatuto de Trabajadores: Empresas de Trabajo Temporal y cesión de trabajadores". Revista del Ministerio de trabajo y asuntos sociales núm.58: Número monográfico sobre el XXV Aniversario del Estatuto de Trabajadores, p. 185-220.

**Pérez Mendoza, S (2013):** "Bruselas constata un aumento en la demanda de trabajo temporal en España", noticia del diario.es, 9 de de septiembre de 2013. [Consulta: 2 de octubre de 2013]. Disponible en: [http://www.eldiario.es/economia/precaridad\\_laboral-empleo\\_temporal-crisis-ComisionEuropea-Bruselas\\_0\\_173583132.html](http://www.eldiario.es/economia/precaridad_laboral-empleo_temporal-crisis-ComisionEuropea-Bruselas_0_173583132.html)

**Petrylaite, D; Kuoras, S (2012):** " Legal regulation of temporary agency employment in the European Union: From the beginning to modern interpretation". Verslo ir Teises Aktualijos/ Current Issues of Business and Law. ISSN 1822-9530 print / ISSN 2029-574X online 2012, p. 233–247

**Porter, M (1997):** "How Competitive Forces Shape Strategy". Harward Bussiness Review, 57, no. 2 (March–April 1979), p. 137–145.

**Porter, M (2008):** "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1 (January 2008).

**Puchol Moreno, L (2007):** "Dirección y gestión de recursos humanos". Editorial Díaz de Santos, p. 116-117.

**Quintanilla Navarro, R. Y (2004):** "La seguridad y salud de los trabajadores cedidos por las Empresas de Trabajo Temporal a las empresas usuarias". Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales nº 53: Derecho del trabajo, p. 293-305

**Randstad.es (2013)** [Consulta: 12 de septiembre 2013] Disponible en:

<https://www.randstad.es/Pages/Home.aspx>

**Rodríguez Olmo, H (2009)**: " El papel de las ETT tras la adaptación de la normativa española a la directiva europea". Capital Humano nº 235, suplemento de trabajo temporal, septiembre 2009, p. 28-31

**Rodríguez-Piñero Royo, M (2000)**: "La legislación de las Empresas de Trabajo Temporal en España: crónica de un fracaso legislativo". Consejo Andaluz de Relaciones Laborales nº 56/00, p. 177-220

**Rojas, P (2010)**: "Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento". Editorial UOC, p. 99-111

**SABI (2013)**: "Sistema de Análisis de Balances Ibéricos". Biblioteca de la Universidad Politécnica de Valencia. [Consulta 4 de octubre de 2013]

**Servicio Público de Empleo (2013)**: "Estadística y Observatorio" (2009-2011). [Consulta: 4 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.sepe.es/contenido/observatorio/>

**Soler Marco, V (2009)**: "Economía Española y del País Valenciano". Publicaciones de la Universitat de Valencia, 2009, p.179-180

**Soriano, D (2012)**: "Las ETT, la nueva fórmula del Gobierno para colocar parados". Libre mercado, marzo 2012. [Consulta: 18 de julio de 2013]. Disponible en: <http://www.libremercado.com/2012-03-04/las-ett-la-nueva-fomula-del-gobierno-para-colocar-parados-1276450938/>

**Tena Tena, G (2000)**: "Los pros y los contras de las empresas de trabajo temporal". Acciones e investigaciones sociales, p. 49-66

**UGT (2010)**: "Firmado el I Acuerdo de Empresa en Randstad ETT" Noticia UGT, archivado en Sector de Seguros y Oficinas. Madrid, 27 de Diciembre de 2010. [Consulta: 20 de septiembre de 2013]. Disponible en: <http://www.fesugt.es/noticias/20101227-firmado-el-primer-acuerdo-de-empresa-en-randstad/>

Unión Europea. **Directiva 2008/14/CE** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008, relativa al trabajo a través de empresas de trabajo temporal. Diario Oficial de la Unión Europea, 5 de diciembre de 2008, L 327/9.

Unión Europea. **Directiva 91/383/CEE** del Consejo, de 25 de junio de 1991, por la que se completan las medidas tendentes a promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de los trabajadores con una relación laboral de duración determinada o de empresas de trabajo temporal. Diario Oficial de la Unión Europea, 29 de julio de 1991, L 206.

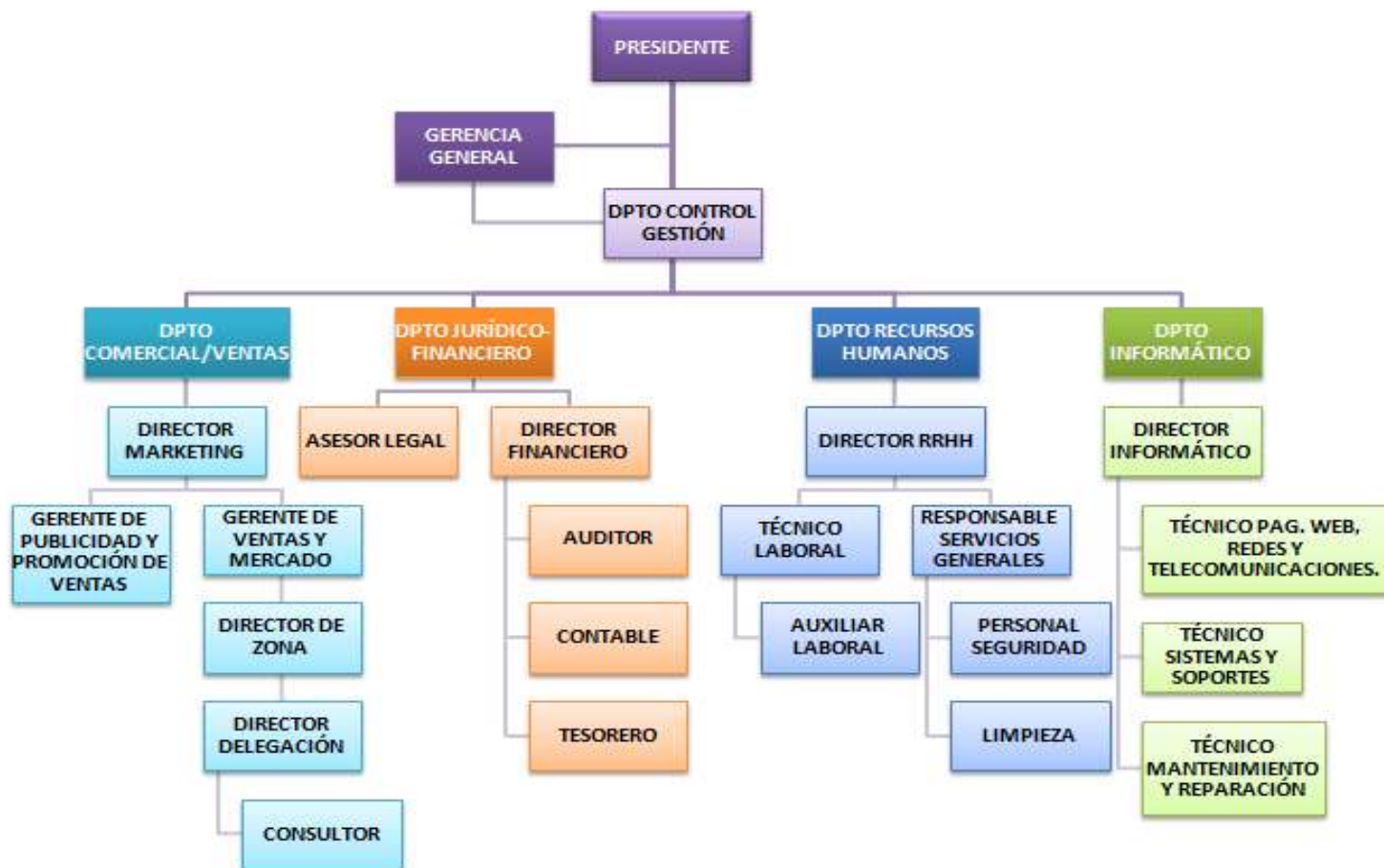
Unión Europea. **Directiva 96/71/CE** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre de 1996, sobre el desplazamiento de trabajadores efectuado en el marco de una prestación de servicio. Diario Oficial de la Unión Europea, 21 de enero de 1996, DO L 18.



## **ANEXOS**



**Anexo 1: Organigrama empresa**



*Fuente: Elaboración propia*





**Anexo 2: Balance de la empresa**

	2012	2011	2010
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>69.197.000</b>	<b>84.819.000</b>	<b>101.951.000</b>
<i>I. Inmovilizado intangible</i>	5.663.000	13.507.000	14.262.000
Fondo de comercio	5.656.000	13.495.000	14.198.000
Aplicaciones informáticas	7.000	12.000	64.000
<i>II. Inmovilizado material</i>	380.000	433.000	774.000
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	380.000	433.000	774.000
<i>III. Inversiones inmobiliarias</i>	-	-	-
<i>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i>	41.227.000	43.690.000	58.161.000
Instrumentos de patrimonio	41.227.000	43.690.000	58.161.000
<i>V. Inversiones financieras a largo plazo</i>	567.000	809.000	667.000
Otros activos financieros	567.000	809.000	667.000
<i>VI. Activos por impuesto diferido</i>	21.360.000	26.380.000	28.087.000
<i>VII. Deudas comerciales no corrientes</i>	-	-	-

<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>201.406.000</b>	<b>155.602.000</b>	<b>136.299.000</b>
<i>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</i>	215.000	252.000	252.000
<i>II. Existencias</i>	38.000	38.000	112.000
Materias primas y otros aprovisionamientos	38.000	38.000	32.000
Anticipos a proveedores	-	-	80.000
<i>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	91.753.000	99.730.000	111.971.000
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	91.694.000	99.673.000	111.895.000
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	-	-	-

<b>ACTIVO</b>	2012	2011	2010
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b> (continuación)	<b>201.406.000</b>	<b>155.602.000</b>	<b>136.299.000</b>
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	91.694.000	99.673.000	111.895.000
Clientes empresas del grupo y asociadas	5.000	7.000	34.000
Deudores varios	-	-	-
Personal	20.000	48.000	40.000
Otros créditos con las Administraciones Públicas	34.000	2.000	2.000
<i>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i>	108.470.000	53.276.000	18.117.000
Créditos a empresas	108.470.000	53.276.000	18.117.000
Otros activos financieros	-	-	-
<i>V. Inversiones financieras a corto plazo</i>	-	-	-
<i>VI. Periodificaciones a corto plazo</i>	26.000	18.000	14.000
<i>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	904.000	2.288.000	5.833.000
Tesorería	904.000	2.288.000	5.833.000
Otros activos líquidos equivalentes	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>270.603.000</b>	<b>240.421.000</b>	<b>238.250.000</b>

	2012	2011	2010
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>68.686.000</b>	<b>44.273.000</b>	<b>20.551.000</b>
A-1) Fondos propios	68.686.000	44.273.000	20.551.000
<i>I. Capital</i>	2.957.000	2.957.000	2.957.000
Capital escriturado	2.957.000	2.957.000	2.957.000
(Capital no exigido)	-	-	-
<i>II. Prima de emisión</i>	147.936.000	107.936.000	27.936.000
<i>III. Reservas</i>	591.000	591.000	2.798.000
Legal y estatutarias	591.000	591.000	2.798.000
<i>IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</i>	-	-	-
<i>V Resultados de ejercicios anteriores</i>	67.211.000	52.035.000	73.163.000
(Resultados negativos de ejercicios anteriores)	67.211.000	52.035.000	73.163.000
<i>VI. Otras aportaciones de socios</i>	-	-	-
<i>VII. Resultado del ejercicio</i>	15.587.000	15.176.000	18.921.000
<i>VIII. (Dividendo a cuenta)</i>	-	-	-
<i>IX. Otros instrumentos de patrimonio neto</i>	-	-	-
A-2) Ajustes por cambios de valor	-	-	-
<i>I. Activos financieros disponibles para la venta</i>	-	-	-
<i>II. Operaciones de cobertura</i>	-	-	-
<i>III. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta</i>	-	-	-
<i>IV. Diferencia de conversión</i>	-	-	-
<i>V. Otros</i>	-	-	-
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	-	-

	2012	2011	2010
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>608.000</b>	<b>1.098.000</b>	<b>1.245.000</b>
<i>I. Provisiones a largo plazo</i>	608.000	1.098.000	1.245.000
Otras provisiones	608.000	1.098.000	1.245.000
<i>II. Deudas a largo plazo</i>	-	-	-
<i>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i>	-	-	-
<i>IV. Pasivos por impuesto diferido</i>	-	-	-
<i>V. Periodificaciones a largo plazo</i>	-	-	-
<i>VI. Acreedores comerciales no corrientes</i>	-	-	-
<i>VII. Deuda con características especiales a largo plazo</i>	-	-	-
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>201.309.000</b>	<b>195.050.000</b>	<b>257.556.000</b>
<i>I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</i>	-	-	-
<i>II. Provisiones a corto plazo</i>	3.232.000	3.244.000	3.352.000
<i>III. Deudas a corto plazo</i>	10.000	6.000	561.000
Otros pasivos financieros	10.000	6.000	561.000
<i>IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i>	161.944.000	152.099.000	209.558.000
<i>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i>	35.905.000	39.480.000	43.865.000
Proveedores, empresas del grupo y asociadas	2.278.000	2.044.000	1.625.000
Acreedores varios	2.325.000	2.598.000	2.480.000
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	16.075.000	18.032.000	20.449.000
Otras deudas con las Administraciones Públicas	15.227.000	16.806.000	19.311.000
<i>VI. Periodificaciones a corto plazo</i>	218.000	221.000	220.000
<i>VII. Deuda con características especiales a corto plazo</i>	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>270.603.000</b>	<b>240.421.000</b>	<b>238.250.000</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013

**Anexo 3: Cuenta de pérdidas y de ganancias de la empresa**

	2012	2011	2010
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios	391.415.000	441.508.000	436.287.000
a) Ventas	-	-	-
b) Prestaciones de servicios	391.415.000	441.508.000	436.287.000
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-	-	-
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	-	-	-
4. Aprovisionamientos	-	-	-
a) Consumo de mercaderías	-	-	-
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-	-	-
c) Trabajos realizados por otras empresas	-	-	-
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	-	-	-
5. Otros ingresos de explotación	719.000	487.000	686.000
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	719.000	487.000	686.000
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	-	-	-
6. Gastos de personal	365.201.000	409.015.000	406.213.000
a) Sueldos, salarios y asimilados	273.558.000	302.128.000	301.059.000
b) Cargas sociales	91.843.000	106.687.000	105.221.000
c) Provisiones	200.000	200.000	67.000
7. Otros gastos de explotación	24.223.000	27.975.000	27.081.000
a) Servicios exteriores	23.165.000	27.141.000	25.649.000
b) Tributos	409.000	372.000	467.000
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	443.000	319.000	499.000
d) Otros gastos de gestión corriente	206.000	781.000	466.000

	2012	2011	2010
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b> (continuación)			
8. Amortización del inmovilizado	214.000	473.000	995.000
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	-	-	-
10. Excesos de provisiones	290.000	149.000	39.000
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	7.805.000	703.000	29.935.000
a) Deterioro y pérdidas	7.805.000	703.000	29.935.000
b) Resultados por enajenaciones y otras	-	-	-
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	-	-	-
13. Otros resultados	-	-	-
<b>A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>	<b>5.019.000</b>	<b>3.978.000</b>	<b>27.212.000</b>

14. Ingresos financieros	3.013.000	838.000	210.000
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	-	-	-
a) En empresas del grupo y asociadas	-	-	-
b) En terceros	-	-	-
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	3.013.000	838.000	210.000
a) De empresas del grupo y asociadas	2.988.000	779.000	174.000
b) De terceros	25.000	59.000	36.000
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	-	-	-
15. Gastos financieros	6.602.000	5.908.000	6.492.000
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	6.590.000	5.900.000	6.412.000
b) Por deudas con terceros	12.000	8.000	80.000

	2012	2011	2010
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b> (continuación)			
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-	-	-
a) Cartera de negociación y otros	-	-	-
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	-	-	-
17. Diferencias de cambio	-	-	-
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	2.480.000	14.471.000	50.042.000
a) Deterioros y pérdidas	2.480.000	14.471.000	-
b) Resultados por enajenaciones y otras	-	-	50.042.000
<b>A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>	<b>6.069.000</b>	<b>19.541.000</b>	<b>43.760.000</b>

<b>A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)</b>	<b>11.088.000</b>	<b>15.563.000</b>	<b>16.548.000</b>
---	-------------------	-------------------	-------------------

19. Impuestos sobre beneficios	4.499.000	387.000	2.373.000
<b>A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)</b>	<b>15.587.000</b>	<b>15.176.000</b>	<b>18.921.000</b>

<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>			
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	-	-	-
<b>A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)</b>	<b>15.587.000</b>	<b>15.176.000</b>	<b>18.921.000</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013



