



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE NEGOCIO PARA UNA ASESORIA Y CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADA EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES PARA TODO EL TERRITORIO ESPAÑOL

Proyecto Final de Carrera
Licenciatura Administración y Dirección de Empresas

Ruth Elorza Álvarez

Director: Aurelio Herrero Blasco

Universidad Politécnica de Valencia.
Valencia, Noviembre 2015

Agradecimientos

A cada una de las personas con las que me he cruzado durante los años de carrera, a todos los que me ha apoyado durante esta gran etapa, profesores y compañeros, y en especial, a mi familia, amigos más cercanos y a ti, muchas gracias por aguantarme, apoyarme, darme ánimos y hacerme ver que si quiero, puedo.

ÍNDICE

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
ÍNDICE ILUSTRACIONES.....	6
ÍNDICE GRÁFICOS.....	7
ÍNDICE CUADROS.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Resumen.....	11
1.2 Objeto del trabajo y asignaturas relacionadas.....	12
1.2.1 Objeto del trabajo.....	12
1.2.2 Asignaturas relacionadas.....	12
1.3 Objetivos.....	14
1.4 Metodología.....	16
2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL).....	19
2.1 Introducción.....	19
2.2 Motivación del trabajo, idea del negocio.....	19
2.3 Coyuntura económica actual.....	20
2.4 Aproximación al sector.....	23
2.5 Epílogo.....	27
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	30
3.1 Introducción.....	30
3.2 Análisis General del Sector de la Consultoría y Asesoría.....	31
3.3 Análisis del macroentorno.....	35
3.4 Análisis del microentorno.....	38
3.5 Análisis DAFO.....	41
3.6 Epílogo.....	44

4. OPERACIONES Y PROCESOS.....	48
4.1 Introducción.....	48
4.2 Localización.....	48
4.3 Operaciones y procesos.....	50
4.4. Epílogo.....	57
5. ORGANIZACIÓN Y RRHH.....	59
5.1 Introducción.....	59
5.2 Misión, visión y valores de la empresa.....	59
5.3 Forma jurídica de la empresa.....	60
5.4 Análisis de los puestos de trabajo.....	63
5.5 Organigrama de la empresa.....	65
5.6 Epílogo.....	65
6. ANÁLISIS DE MARKETING.....	68
6.1 Introducción.....	68
6.2 Segmentación y público objetivo.....	69
6.3 Servicios.....	71
6.4 Precio.....	72
6.5 Distribución.....	74
6.6 Comunicación.....	76
6.7 Servicio ampliado.....	77
6.8 Epílogo.....	77
7. ANALISIS ECONÓMICO – FINANCIERO.....	81
7.1 Introducción.....	81
7.2 Plan de inversión.....	81
7.3 Plan de financiación.....	84
7.4 Previsión de ingresos y gastos.....	87
7.5 Umbral de rentabilidad.....	100

7.6 Previsión de tesorería	101
7.7 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	104
7.8 Balance de situación previsional.....	106
7.9 Análisis de ratios	108
7.10 Análisis de rentabilidad	111
7.11 Análisis de la inversión VAN Y TIR	113
7.12 Epílogo.....	114
8. CONCLUSIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS.....	124
Anexo 1. Protocolo de evaluación de la imagen corporativa.....	124
Anexo 2. Protocolo de evaluación de la metodología de la fuerza comercial	125
Anexo 3. Amortización mediante el Método Francés del préstamo del ICO	126

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Entorno empresarial	30
Ilustración 2: Las 5 fuerzas de Porter	38
Ilustración 3: Matriz DAFO Zas Talent, SL	42
Ilustración 4: Mapa Domicilio Social	49
Ilustración 5: Organigrama Zas Talent, SL	65
Ilustración 6: Relación empresa - mercado	69
Ilustración 7: Las 4 P's del Marketing	69
Ilustración 8: Canales de distribución	74
Ilustración 9: Esquema del canal de distribución de Zas Talent, SL	75

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variación del PIB desde 2009 a 2015	22
Gráfico 2: Evolución de la tasa de paro en España de 2012 a 2015	23
Gráfico 3: Cuota de mercado en porcentaje	27
Gráfico 4: Evolución previsión de ingresos en los escenarios planteados	92
Gráfico 5: Umbral de rentabilidad	100

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1: Evolución Producto Interior Bruto. Base 2010	21
Cuadro 2: Variación del PIB durante el año 2014	21
Cuadro 3: Variación del PIB durante el primer trimestre de 2015	22
Cuadro 4: Evolución de la plantilla de las empresas españolas de consultoría, en miles de empleados	32
Cuadro 5: Relación entre titulación universitaria y ocupación	33
Cuadro 6: Ingresos por ventas en el mercado español: 2004-2014 (millones de euros)	34
Cuadro 7: Formas jurídicas analizadas	61
Cuadro 8: Precios Zas Talent, SL	73
Cuadro 9: Plan de inversiones en activo no corriente de Zas Talent, SL	83
Cuadro 10: Condiciones financiación ICO para Zas Talent, SL	85
Cuadro 11: Amortización préstamo ICO 2 primeros años	86
Cuadro 12: Previsión ingresos mensuales y anuales para el año n, escenario realista	88
Cuadro 13: Previsión ingresos mensuales y anuales para el año n, escenario pesimista	89
Cuadro 14: Previsión ingresos mensuales y anuales para el año n, escenario optimista	90
Cuadro 15: Previsión ingresos años N+1 y N+2, escenario realista, pesimista y optimista	91
Cuadro 16: Previsión de gastos en los tres escenarios, año N	93
Cuadro 17: Previsión de gastos escenario realista, año N+1	94
Cuadro 18: Previsión de gastos escenario optimista, año N+1	95
Cuadro 19: Previsión de gastos escenario pesimista, año N+1	96
Cuadro 20: Previsión de gastos escenario realista, año N+2	97
Cuadro 21: Previsión de gastos escenario optimista, año N+2	98
Cuadro 22: Previsión de gastos escenario pesimista, año N+2	99
Cuadro 23: Cálculo aproximado de servicios facturados para alcanzar el umbral de rentabilidad	101
Cuadro 24: Previsión tesorería escenario realista	102

Cuadro 25: Previsión tesorería escenario pesimista	103
Cuadro 26: Previsión tesorería escenario optimista	103
Cuadro 27: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional año N, N+1 y N+2. Escenario realista	104
Cuadro 28: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional año N, N+1 y N+2. Escenario pesimista	105
Cuadro 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional año N, N+1 y N+2. Escenario optimista	105
Cuadro 30: Activo del balance de situación previsional escenario realista, pesimista y optimista, año N	107
Cuadro 31: Patrimonio neto y pasivo del balance de situación previsional escenario realista, pesimista y optimista, año N	107

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera consiste en la elaboración de un Plan de Empresa para la creación de una Asesoría y Consultoría de Recursos Humanos especializada en el sector de las telecomunicaciones. Lo llevaremos a cabo analizando las distintas áreas operativas de la empresa, para finalmente constatar la viabilidad, tanto técnica como financiera, del negocio. Analizaremos la inversión necesaria, así como nuestro punto de equilibrio y planificaremos la inversión en el tiempo.

Zas Talent es una empresa de nueva creación que asesorará a los distribuidores de telefonía móvil y llevará a cabo ciertas tareas del ámbito de los recursos humanos, siendo sus servicios *avalados por un operador de telefonía móvil*. El proceso de selección de personal será la actividad principal del negocio, ofreciendo a nuestros clientes un proceso más completo. Para que este proceso de selección sea verdaderamente efectivo, y la incorporación del nuevo empleado para nuestros clientes funcione correctamente, es necesario llevar un seguimiento de los procesos y fases de la incorporación, siendo éste otro de los servicios ofrecidos por la asesoría y consultoría.

La misión de nuestra empresa es *“ayudar a los distribuidores de telefonía a aplicar de forma correcta las herramientas y procedimientos característicos de un departamento de recursos humanos y, a su vez, encontrar a las personas adecuadas para hacer prosperar su negocio”*.

Con la intención de describir y desarrollar dicha oportunidad de negocio, hemos realizado el presente plan de empresa.

En él analizamos y desarrollamos los procedimientos y las estrategias planteadas para la compañía.

Finalmente, en las siguientes páginas hemos estudiado la puesta en marcha de **Zas Talent** analizando tanto el microentorno como el macroentorno, así como las estrategias y políticas a aplicar, quedando demostrada la viabilidad del proyecto tanto de forma técnica como de forma económica.

1.2 Objeto del trabajo y asignaturas relacionadas

1.2.1 Objeto del trabajo

El objeto del presente Trabajo Final de Carrera es la realización de un plan de empresa para la creación de una asesoría y consultoría de recursos humanos especializada en el sector de las telecomunicaciones.

La idea de dicho plan de negocio surge por iniciativa de un operador de telefonía móvil, que tras haber realizado un análisis de sus distribuidores y de su entorno, ha detectado unas debilidades comunes entre todos los distribuidores: *no se están teniendo en cuenta de forma correcta las funciones de los departamentos de recursos humanos*. Además, la mayoría de los distribuidores no cuentan con una estructura lo suficientemente grande como para contar de forma interna con un departamento de recursos humanos; considerando una necesidad la externalización del servicio de recursos humanos en sus distribuidores.

Por esta razón hemos elaborado el presente plan de empresa, para mejorar las estructuras de los distribuidores y ofrecer así el servicio demandado por uno de los grandes operadores de telefonía del mundo, puesto que él no está dispuesto a ofrecer el servicio directamente.

En este plan de empresa analizamos y desarrollamos los procedimientos y las estrategias planteadas para la compañía, el microentorno, el macroentorno, las estrategias y políticas a aplicar demostrando la viabilidad del proyecto tanto de forma técnica como de forma económica.

1.2.2 Asignaturas relacionadas

Respecto a las asignaturas relacionadas, listaremos las que han sido más relevantes en el desarrollo de los distintos capítulos del presente trabajo. Cabe destacar que todas las asignaturas cursadas durante los años de estudio de la carrera han sido útiles y de gran ayuda, aportando los conocimientos necesarios para la realización de este proyecto.

Capítulo 2. Antecedentes

- Introducción a los Sectores Empresariales

- Microeconomía
- Macroeconomía
- Economía Española Regional
- Economía Española y Mundial

Las asignaturas Introducción a los Sectores Empresariales, Economía Española Regional y Economía Española y Mundial aportan conocimientos y una visión general a los diferentes sectores empresariales. Con los conocimientos adquiridos con Microeconomía y Macroeconomía podremos obtener una imagen general de la situación económica y de los posibles comportamientos del sector frente a distintas variables.

Capítulo 3. Análisis del entorno

- Dirección Estratégica y Política de Empresa

Para el análisis estratégico se utilizarán las herramientas estudiadas en Dirección Estratégica y Política de Empresa. Determinaremos el entorno con la ayuda del modelo PESTEL, situaremos a la empresa en el sector a través de un análisis DAFO y analizaremos tanto al Operador de telefonía móvil como a la competencia. Además, con las 5 fuerzas de PORTER conoceremos el atractivo de mercado en función de la intensidad competitiva y gracias a todo ello podremos planificar una estrategia de futuro. Con el análisis del entorno determinaremos si la necesidad detectada por el Operador es una necesidad real; indicándonos qué nichos de mercado existen para dicho negocio.

Capítulo 4 y Capítulo 5. Operaciones y Procesos y Organización y RRHH

- Economía de la Empresa I
- Derecho de la Empresa
- Dirección de Recursos Humanos
- Gestión Fiscal

Los conocimientos adquiridos en las asignaturas relacionadas con estos capítulos nos ayudan a establecer la localización, las operaciones y procesos de la empresa, a definir tanto la misión como la visión de la empresa, asignar los diferentes puestos de trabajo, definir la forma jurídica de la empresa y crear el organigrama de ésta.

Capítulo 6. Análisis del marketing

- Economía de la Empresa I
- Dirección Comercial
- Dirección Estratégica y Política de la Empresa
- Contabilidad Analítica

En este capítulo establecemos el público objetivo, los servicios ofrecidos por la empresa, la forma de dar a conocer a la empresa, su plan de marketing y la estrategia de precios, utilizando los conocimientos adquiridos en las asignaturas listadas anteriormente.

Capítulo 7. Análisis económico - financiero

- Contabilidad Financiera
- Contabilidad General y Analítica
- Matemáticas Financieras
- Economía de la Empresa II

En este capítulo realizamos un análisis económico – financiero a través del balance de situación, la cuenta de resultados y los ratios, analizamos tanto el umbral de rentabilidad como el VAN y TIR. También analizamos la inversión y estimamos las ventas. Todo ello utilizando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en las asignaturas enumeradas anteriormente.

1.3 Objetivos

El objetivo principal del Trabajo Final de Carrera es la realización de un plan de empresa, analizando las distintas áreas operativas de la empresa con la intención de constatar la viabilidad tanto técnica como económica - financiera del negocio que proponemos. Del mismo modo, se determinarán todos los procedimientos y estrategias necesarias para consolidar el proyecto y guiar a los empresarios durante los primeros años de vida de la empresa y así, de este modo, asegurar su puesta en marcha de forma correcta.

A continuación listaremos los objetivos tanto principales como secundarios de nuestro Plan de Empresa:

Objetivo principal 1: realizar un análisis de los antecedentes, de la situación actual y del entorno.

- Objetivo secundario 1.1: analizar la coyuntura económica actual en la que se encuentra el país.
- Objetivo secundario 1.2: analizar el sector de las telecomunicaciones que será en el que opere nuestra empresa.
- Objetivo secundario 1.3: analizar el sector de la asesoría y consultoría.

Objetivo principal 2: establecer y desarrollar el plan estratégico de la empresa.

- Objetivo secundario 2.1: analizar el macroentorno.
- Objetivo secundario 2.2: analizar el microentorno.
- Objetivo secundario 2.3: analizar la posición de la empresa en el sector conociendo nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Objetivo principal 3: analizar las operaciones y procesos que se llevarán a cabo.

- Objetivo secundario 3.1: determinar la localización de la empresa.
- Objetivo secundario 3.2: describir los procesos y operaciones de la organización.

Objetivo principal 4: analizar la organización de la empresa y los recursos humanos.

- Objetivo secundario 4.1: definir la misión, visión y valores de la empresa.
- Objetivo secundario 4.2: determinar la forma jurídica más adecuada para la organización.
- Objetivo secundario 4.3: establecer los recursos humanos necesarios, puestos de trabajo y las tareas y funciones de cada uno de esos recursos.
- Objetivo secundario 4.4: determinar el organigrama de la compañía.

Objetivo principal 5: establecer y desarrollar el plan de marketing de la empresa.

- Objetivo secundario 5.1: establecer el público objetivo y estipular la estrategia de segmentación de la firma.
- Objetivo secundario 5.2: determinar la política a llevar a cabo por la dirección en cada una de las variables del Marketing Mix: servicio, precio, distribución y comunicación.

Objetivo principal 6: establecer el plan económico – financiero.

- Objetivo secundario 6.1: realizar el plan de inversión determinando la inversión y financiación necesaria.
- Objetivo secundario 6.2: realizar una previsión de ingresos y gastos durante los primeros meses de vida de la empresa con los diferentes escenarios posibles.
- Objetivo secundario 6.3: elaborar el balance de situación y la cuenta de PyG previsionales.
- Objetivo secundario 6.4: analizar la situación económica – financiera de la compañía a través de ratios.

Objetivo principal 7: determinar la viabilidad económica del proyecto.

- Objetivo secundario 7.1: determinar la rentabilidad económica y de financiación en los distintos escenarios.

1.4 Metodología

La realización del presente Plan de Empresa se ha llevado a cabo siguiendo una metodología concreta, formada por aspectos de investigación y otros aspectos formales.

En lo referente a los aspectos de investigación, se han empleado fuentes tanto primarias como secundarias.

Las fuentes primarias son las que contienen información nueva y original, en nuestro caso hemos empleado las bases de datos, mayoritariamente de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia y del Instituto Nacional de Estadística.

Respecto al uso de las fuentes de información secundaria, que son las que han sido previamente tratadas, se han realizado consultas, principalmente, en páginas web, revistas especializadas, informes de asociaciones empresariales, memorias anuales sectoriales, en apuntes de clase y en los libros de texto empleados durante los años de estudio.

Tanto las fuentes primarias como las secundarias recopiladas mediante búsquedas y consultas, han servido de gran utilidad en la realización de este Trabajo Final de Carrera.

La información y conocimientos sobre el sector de las telecomunicaciones, en concreto de la telefonía, se ha extraído de la observación, datos y experiencia adquirida durante los 10 meses de prácticas que realicé en una empresa perteneciente a dicho sector. El empleo de esta información ha sido determinante para la realización del Plan de Empresa.

Toda la información lograda mediante ambas fuentes de información se ha interpretado gracias a artículos especializados y los conocimientos adquiridos, las competencias y las habilidades desarrolladas durante la carrera.

En cuanto a los aspectos formales, el presente trabajo se ha realizado de acuerdo a la normativa del Trabajo Final de Carrera de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, se apoya en los conocimientos adquiridos en las asignaturas cursadas y se relaciona con el posible trabajo profesional de un Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.

ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

2.1 Introducción

Con el fin de elaborar un buen plan de empresa que nos permita alcanzar los objetivos propuestos, primero haremos un análisis de la situación actual, mostrando la coyuntura económica actual en la que se encuentra la empresa y enmarcándola dentro del contexto económico.

En este apartado, primero hablaremos sobre la motivación de la idea de negocio y a continuación, vamos a proporcionar de forma general una visión de la situación económica actual que estamos viviendo en España, y de forma más detallada, todos los aspectos de esta situación que de alguna manera puedan influir en la puesta en marcha de nuestra empresa. Conoceremos mejor el contexto económico que influirá en la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa, sabiendo la situación actual del país y de los sectores involucrados en los que realizaremos nuestra actividad.

Además, realizaremos también una aproximación al sector de la consultoría y asesoría y de las telecomunicaciones, puesto que son los dos sectores en los que se engloba nuestra empresa, y veremos su evolución y situación actual.

2.2 Motivación del trabajo, idea del negocio

La idea de negocio surgió por iniciativa de uno de los grandes operadores de telefonía móvil europeos. Como ya hemos mencionado antes, el operador ha detectado que la mayoría de sus distribuidores comparten la misma problemática: carecen de departamento de recursos humanos o las tareas correspondientes a este departamento se llevan a cabo de una forma insatisfactoria.

Es por esto que, después de analizar las distintas estructuras de sus distribuidores y las necesidades que éstos tienen, concluyen que sus distribuidores requieren de una asesoría-consultoría de recursos humanos especializada en el sector de las telecomunicaciones que se centre en asesorar y ayudar con los procesos del departamento de recursos humanos a sus distribuidores.

En el mercado no se encuentra nada que se ajuste a sus necesidades y desde la dirección territorial de Cataluña del operador se ponen en contacto con una de las socias de Zas Talent, SL para plantearles la situación y sugerirle la idea de negocio.

2.3 Coyuntura económica actual

Un plan de empresa es un documento escrito en el que el emprendedor que pretende crear una empresa debe identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio, analizar la viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrollar los procedimientos y estrategias necesarias para convertirlo en un proyecto empresarial. Pero la viabilidad de un plan de empresa varía según el contexto en el que se lleva a cabo, es decir, la situación económica también ayudará a determinar la viabilidad del plan de negocio, y por ello vamos a analizar la coyuntura económica actual española.

El PIB es uno de los indicadores macroeconómicos más importantes a analizar para conocer la situación económica de un estado, pues nos indica el conjunto de los bienes y servicios producidos dentro de las fronteras de un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año. Por ello, con el fin de conocer la coyuntura económica de España, es conveniente analizar la evolución del PIB, tal y como hacemos a continuación.

En los últimos años, y tras un periodo de gran recesión económica, se podría decir que la economía española está notando los primeros indicios de mejora, si no tuviéramos en cuenta que estos datos son en base al año 2010, es decir, que el año de referencia es el 2010, en plena recesión económica.

Ya a finales de 2013 podía intuirse una mejora económica con respecto al año base, tal y como podemos observar en el cuadro 1, pero fue durante el año 2014 cuando esa recuperación económica, siempre en comparación con los datos

del año 2010, se podía vislumbrar mejor. Veamos esa mejora a través del PIB1 en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Evolución Producto Interior Bruto. Base 2010

Tasas	2012				2013			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
Anuales	-1,7	-2,1	-2,1	-2,5	-2,2	-1,7	-1,0	0,0
Trimestrales	-0,6	-0,6	-0,5	-0,8	-0,3	-0,1	0,1	0,3

Fuente: INE². 2015

Como podemos observar en el siguiente cuadro, el crecimiento trimestral del PIB en el cuarto trimestre de 2014 fue del 0'7%. El crecimiento, en términos anuales, fue a un ritmo del 2%, y según la nota de prensa del INE del 26 de febrero de 2015 se debe tanto a una mayor aportación de la demanda nacional al crecimiento agregado como de una contribución menos negativa de la demanda externa. El avance promedio del año es del 1,4%, notándose la mejora con respecto al 2013.

Cuadro 2: Variación del PIB durante el año 2014

Fecha	Variación trimestral	Variación anual
1 trimestre 2014	0'3%	0'7%
2 trimestre 2014	0'5%	1'3%
3 trimestre 2014	0'5%	1'6%
4 trimestre 2014	0'7%	2%

Fuente: INE. Elaboración propia. 2015

¹ PIB: Producto Interior Bruto

² Instituto Nacional de Estadística

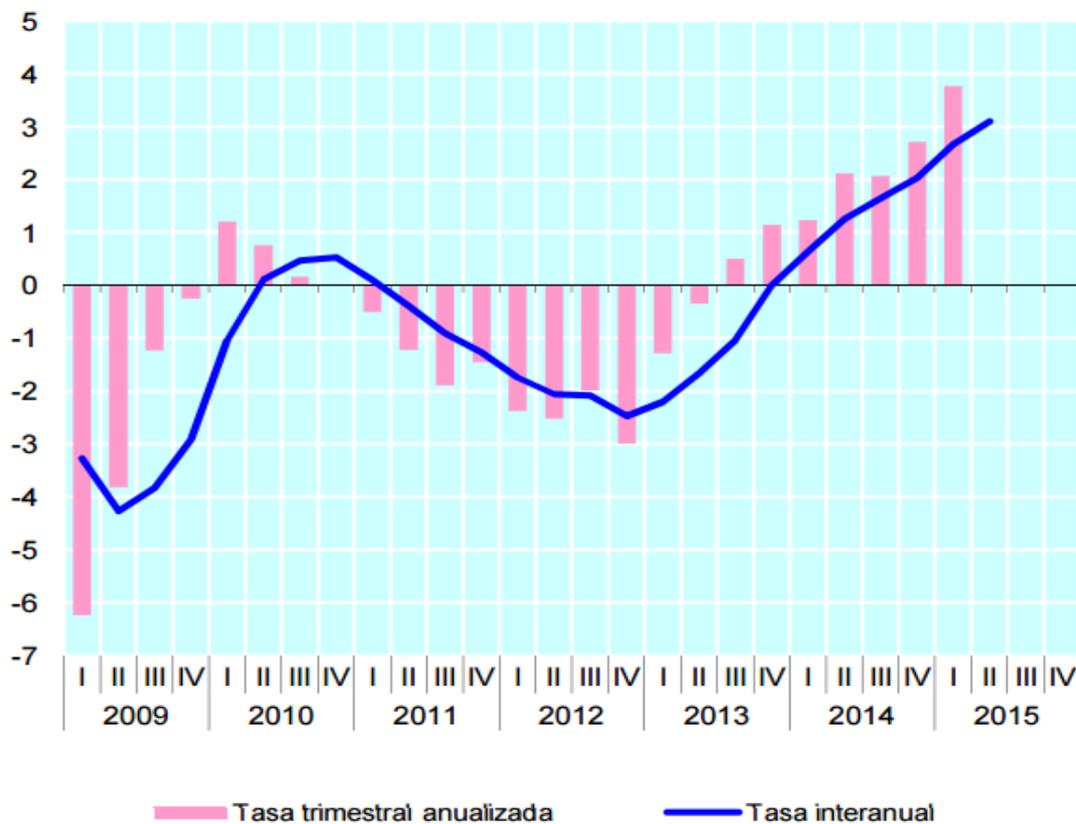
El PIB de España en el primer trimestre de 2015 ha crecido un 0,9% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 2 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2014, que fue del 0,7%. La variación interanual del PIB ha sido del 2,7%, 7 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2014, que fue del 2,0%, tal y como podemos observar en el siguiente cuadro. Podemos apreciar mejor la evolución en el gráfico 1.

Cuadro 3: Variación del PIB durante el primer trimestre de 2015

Fecha	Variación trimestral	Variación anual
1 trimestre 2015	0'9%	2'7%

Fuente: INE. Elaboración propia. 2015

Gráfico 1: Variación del PIB desde 2009 a 2015

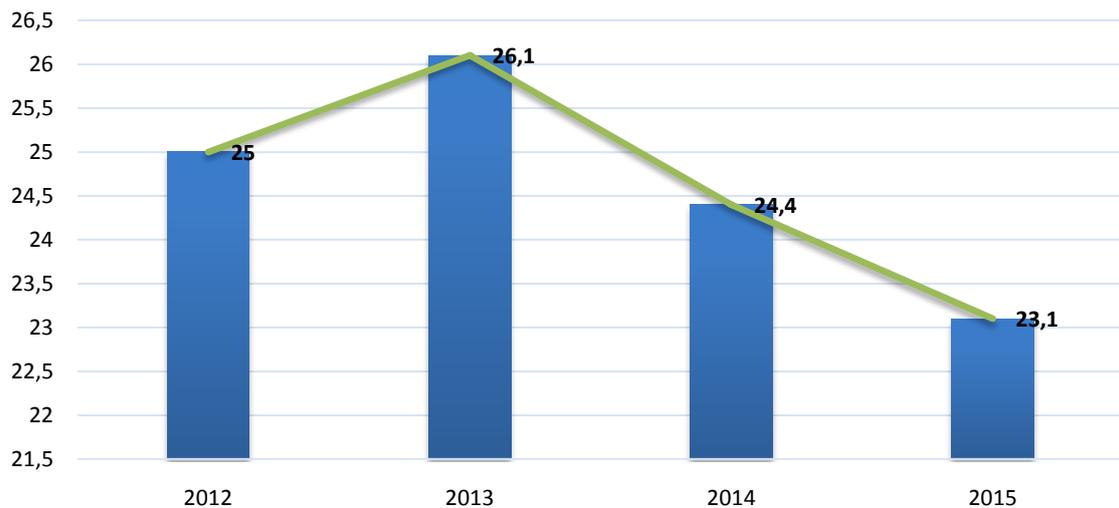


Fuente: Funcas. 2015

Otro de los indicadores a tener en cuenta para conocer la situación económica de un país es la tasa de desempleo. El descenso de la producción (PIB) y la posterior mejora, han tenido efectos en esta variable macroeconómica, debido a la estrecha relación entre ambas, pues es de esperar que a mayor producción, mayor demanda de empleo y viceversa.

A continuación podemos observar el efecto que dichas variaciones de la producción han tenido en la tasa de desempleo española. Podemos observar como el descenso de la producción en 2012 y 2013 afectó en la tasa de desempleo, de la misma manera que el aumento de la producción también es visible en la tasa de paro, disminuyendo dicha tasa, siendo un signo de mejora de la situación económica actual.

Gráfico 2: Evolución de la tasa de paro en España de 2012 a 2015



Fuente: Funcas. Elaboración propia. 2015

2.4 Aproximación al sector

Es este apartado se realizará una breve descripción del sector de la consultoría y asesoría y del sector de las telecomunicaciones. La información sobre el sector de la consultoría y asesoría será ampliada con mayor detenimiento en el próximo capítulo.

El sector de la consultoría y asesoría se encuentra comprendido dentro del sector servicios, un sector de gran importancia tanto en la economía española como en la europea, así en términos económicos como en términos de empleo, siendo el sector que cuenta con un mayor desarrollo en los últimos años. Según el código CNAE-2009, la actividad de la consultoría quedaría recogida en el epígrafe 7022, "Otras actividades de consultoría de gestión empresarial".

En nuestro país contamos con la Asociación Española de Empresas de Consultoría (a partir de ahora AEC), una asociación sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica propia, que agrupa a las principales firmas de consultoría en dirección y organización de empresas y de tecnología de información y comunicación (TIC) en España, y es la referencia del sector de nuestro país, de la cual obtendremos la información sectorial relevante.

En España, el volumen de facturación de las empresas consultoras evolucionó de forma negativa en 2012 y 2013, a pesar de que el sector en el mercado internacional se encontraba en crecimiento. Las empresas de consultoría españolas facturaron en el año 2013 un total de 10.537 millones de euros, esto supone un 0,4% menos que en el año 2012, como consecuencia de la situación económica que aún sufre el país.

Se basa en la prestación a terceros de servicios de asesoramiento, especializados y sustentados en la propia capacidad y experiencia del capital humano, por lo que cabe destacar que se trata de un sector en el que la facturación es básicamente este capital humano, y debido a la disminución del volumen de facturación en el sector, por segundo año consecutivo (2012 y 2013), se destruyó empleo en el sector de consultoría en España, aunque esta reducción del 0,9% está muy por debajo de la pérdida de empleo en la economía española, que se situó en el 2,9% en el año 2013.

Sin embargo, en el año 2014 las ventas de las empresas españolas de consultoría ascendieron a 10.727 millones de euros, un 1,8% más que en el año anterior, que se situaban, como hemos comentado antes, en 10.537 millones de euros. Podemos afirmar que se trata de un sector en crecimiento en el mercado exterior, y a pesar del crecimiento negativo de 2012 y 2013 en el mercado

nacional, en el año 2014 se vio una mejora, aumentando la facturación en un 1'8% con respecto al año anterior.

El sector de las telecomunicaciones está comprendido dentro del sector servicios, al igual que el sector de asesoría y consultoría. Según el código CNAE-2009, la actividad del sector de las telecomunicaciones queda recogida en el epígrafe 61 "Telecomunicaciones".

El sector de las telecomunicaciones es un sector muy amplio y abarca distintas prácticas empresariales, nosotros nos vamos a centrar en explicar el sector desde el punto de vista de las empresas que proporcionan los servicios básicos de comunicaciones, tanto fijos como móviles, (fundamentalmente acceso a Internet y servicios de voz) y en los servicios de ocio y entretenimiento para TV/Vídeo. Este subgrupo, operadores/proveedores de servicios de telecomunicación, supuso un 47,2% de las ventas totales del sector de las telecomunicaciones, por lo que es un subsector importante dentro del mismo.

Los actores en el área de servicios, dentro de este sector, podemos considerar que son entre otros, a los operadores integrales de servicios, operadores virtuales (OMVs), operadores de cable, fabricantes de equipos y plataformas IT y suministradores e integradores de plataformas.

En nuestro caso, se trata de operadores y distribuidores de telefonía móvil, fija, internet y televisión.

En el sector de la telefonía móvil, en el año 2013 la facturación descendió el 7% con respecto al año anterior. Los gastos de los consumidores se redujeron significativamente, bien por rebajas en los precios unitarios, bien por mejoras en los empaquetamientos de servicios. El número de clientes aumentó, a pesar de que los ingresos disminuyeron, debido a la disminución de los precios, por lo que no se puede hablar de un sector en declive. Pero sí puede decirse que hoy en día, es una industria global, inmersa en un cambio tecnológico, debido al auge de las nuevas comunicaciones móviles, con datos a alta velocidad y nuevos servicios asociados.

Con el fin de realizar un acercamiento al funcionamiento global del sector de la telefonía móvil, consideramos necesario analizar y definir los distintos agentes que intervienen en él y la relación existente entre ellos.

En el sector de la telefonía se distinguen los operadores y los distribuidores. Existen grandes operadores de telefonía como Vodafone, Movistar y Orange y operadores más pequeños como Simyo, Yoigo, Lyca, Euskaltel, Lowi, Pepephone, etc.

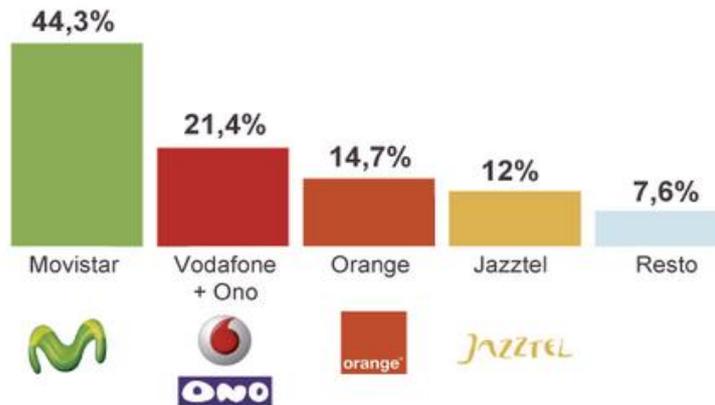
Un operador de telecomunicaciones se define como un ente que ofrece (directamente o mediante un distribuidor) como parte principal de su negocio servicios de comunicación de voz y/o transmisión de datos a través de redes de telecomunicación fija o móvil.

La mayoría de estos operadores son virtuales – a excepción de los tres grandes mencionados con anterioridad y Yoigo – y éstos no disponen de una concesión para disponer de una red propia y para dar servicio deben utilizar la red de un operador que si tenga dicha concesión pública, llegando a un acuerdo con dicho operador.

Asimismo, para ofrecer el servicio de telefonía, los operadores de telefonía lo pueden hacer de forma directa o indirecta. De forma directa es el propio operador el que ofrece el servicio, a través de sus propios comerciales o de sus propios puntos de venta, y de forma indirecta lo hace mediante un distribuidor de telefonía.

Un distribuidor de telefonía se define como una empresa que distribuye a los consumidores los servicios ofrecidos por un operador de telefonía. Como el distribuidor ofrece los servicios en representación y nombre del operador, es el propio operador el que *marca las directrices* que debe seguir e incluso *impone* algunas decisiones vitales para la evolución negocio.

Telefónica, Vodafone (fusionada con Ono), y Orange (en proceso de adquisición de Jazztel) concentran prácticamente el 90% de la banda ancha fija y de las líneas de móvil como podemos observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3: Cuota de mercado en porcentaje

Fuente: El País. Diciembre 2014.

Actualmente, en España, existen aproximadamente 800 distribuidores del operador de telefonía con el que nuestra empresa va a trabajar. La mayoría de ellos se encuentran en Madrid (120), Barcelona (117) y Valencia (77). La actividad de **Zas Talent, SL** se concentrará en Cataluña, que cuenta con un total de 147 distribuidores de dicho operador, pero la actividad se podrá realizar en todo el territorio nacional.

2.5 Epílogo

Tras la explicación de la motivación del trabajo, y habiendo explicado que esta idea surge por iniciativa de un gran operador de telefonía móvil, hemos analizado dos de los indicadores macroeconómicos más importantes con el fin de conocer la coyuntura económica actual.

Estas dos variables macroeconómicas analizadas nos indican que la situación económica actual está en un proceso de mejora tras varios años de recesión y posterior estancamiento económico. No es la situación más deseable, pero se observan los primeros signos que nos podrían indicar dicha mejora.

Además, hemos realizado una aproximación al sector de las telecomunicaciones, en concreto al de la telefonía, y al sector de la consultoría.

El sector de la consultoría nacional, tras dos periodos con evolución de la facturación negativa – 2012 y 2013 – consiguió en 2014 cambiar dicha tendencia negativa y facturó un 1'8% más que el periodo anterior. Las previsiones para el año 2015 son favorables también.

A pesar de la amplitud del sector, no se encuentran empresas que ofrezcan lo que nosotros ofrecemos, un servicio tan especializado y experimentado en el sector de la telefonía móvil.

Asimismo, se ha introducido el sector de las telecomunicaciones y se han explicado las particularidades del sector de la telefonía móvil que influirán en el desarrollo de nuestro negocio y en la captación de clientes.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

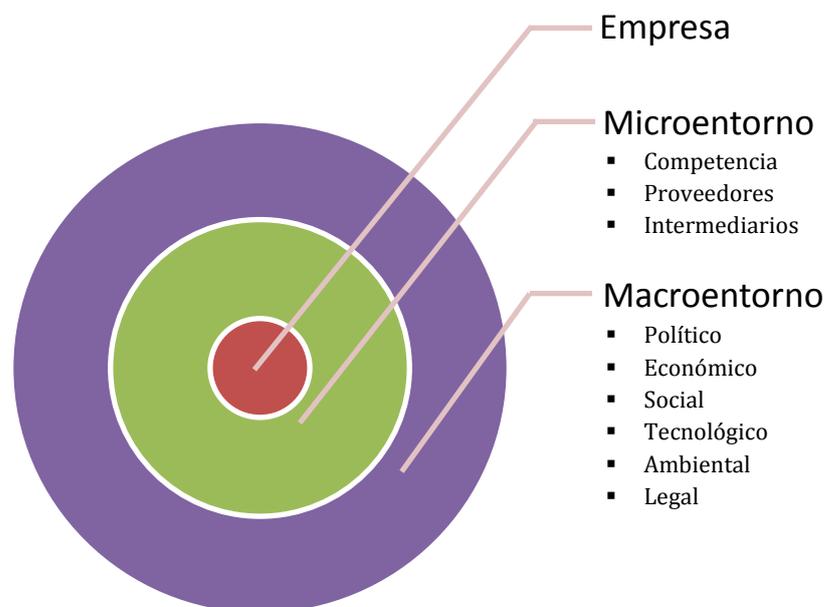
3.1 Introducción

En este capítulo vamos a realizar un análisis del entorno, que tal y como veremos posteriormente en el apartado 6.1 (Introducción del análisis de marketing), el entorno se trata de una de las variables incontrolables del marketing, es decir, estas variables influyen en los resultados de la empresa, pero la empresa no puede controlarlas.

El entorno está formado por dos sub-entornos, el microentorno y el macroentorno.

- El microentorno está formado por las variables, agentes y fuerzas cercanos a la empresa.
- El macroentorno son las variables, agentes y fuerzas de gran envergadura que afectan a la totalidad del microentorno.

Ilustración 1: Entorno empresarial



Fuente: Elaboración propia. 2015.

La misión de la empresa respecto a ellas es la de prever su evolución y determinar cómo afectará ésta evolución a la empresa, y si de alguna manera es posible, influir en ellas. Por ello, en este apartado analizaremos el entorno empresarial.

Empezaremos analizando de forma general el sector de la consultoría y asesoría en España, exponiendo los datos más relevantes del sector y su situación, y ampliaremos también lo descrito en el apartado 2.4 (Aproximación al sector).

Posteriormente, pasaremos a realizar un análisis tanto del macroentorno como del microentorno, a través de las herramientas estudiadas. Determinaremos el entorno con la ayuda del modelo PESTEL, y con las 5 fuerzas de PORTER conoceremos el atractivo de mercado en función de la intensidad competitiva. Además, situaremos a la empresa en el sector a través de un análisis DAFO.

Con el análisis del entorno determinaremos si la necesidad detectada por el Operador es una necesidad real; indicándonos qué nichos de mercado existen para dicho negocio.

3.2 Análisis General del Sector de la Consultoría y Asesoría

En este apartado se analizará el sector de la consultoría y asesoría y se expondrán los datos relevantes que puedan explicar la situación del sector, extraídos de la memoria realizada por AEC del año 2014, la más actualizada hasta el momento.

Como hemos comentado en el apartado 2.4 (Aproximación al sector), el sector de la consultoría y asesoría se encuentra comprendido dentro del sector servicios, en concreto código CNAE-2009: 7022, "Otras actividades de consultoría de gestión empresarial", de lo que se deduce que la actividad económica de este sector es la prestación a terceros de servicios de asesoramiento, especializados y sustentados en la propia capacidad y experiencia del capital humano. Por ello, en este sector es fundamental el capital humano, es decir, los trabajadores, y debido a esto, vamos a analizar la evolución del empleo en este sector.

En nuestro país, que no en el mercado internacional, en el año 2013 se destruyó empleo en el sector de consultoría, siendo esta reducción del 0,9%, pero tal y como podemos observar en el siguiente cuadro, en general, a excepción del año 2009, la plantilla de las empresas españolas que operan tanto en mercado nacional como internacional tiene una tendencia positiva, aumentando a lo largo de los años.

Cuadro 4: Evolución de la plantilla de las empresas españolas de consultoría, en miles de empleados



Fuente: Elaboración propia. AEC. 2015.

En el último año, el número de profesionales que emplean las consultoras españolas ha crecido un 1,4 %. A diferencia años anteriores, este incremento del personal sí ha venido provocado por el aumento de la plantilla en establecimientos radicados en España y no en el mercado internacional.

Como bien sabemos, el trabajo en el sector de la consultoría requiere una formación específica que está por encima de las necesidades medias de los puestos de trabajo en España. La mayoría de los empleados del sector, el 76,1 %, dispone de un título universitario, mientras que en el conjunto de la economía esta cifra suele situarse en torno al 26 %.

Además, el proceso de formación de un consultor no termina con su incorporación a la empresa. La del consultor es una de las profesiones que requiere formación continua.

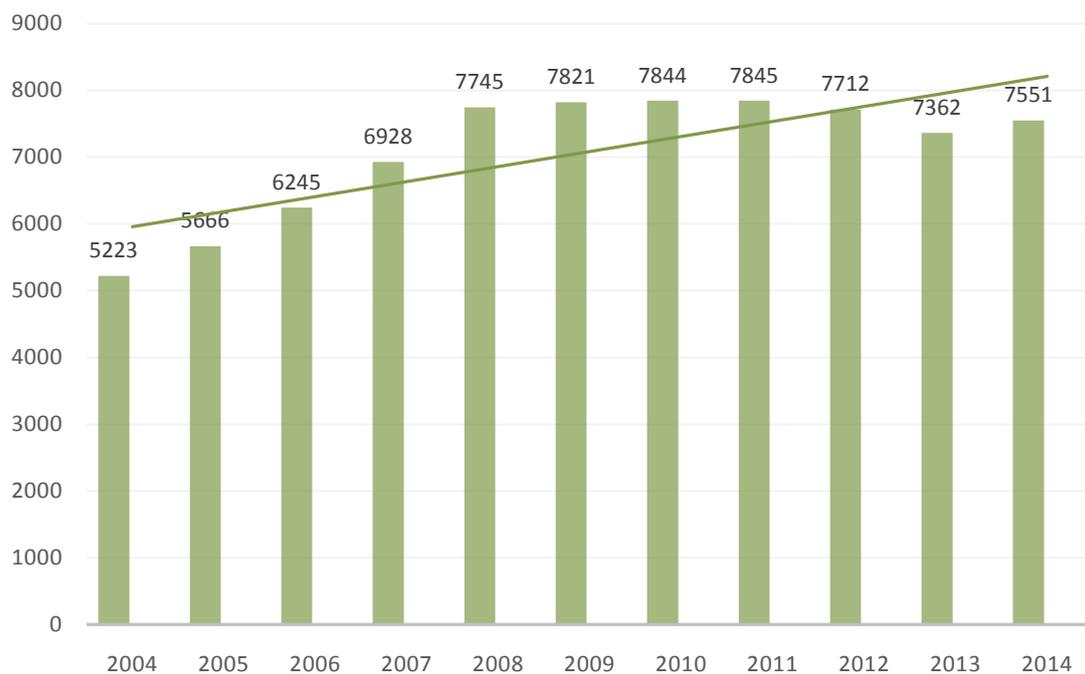
Según AEC, las propias empresas de consultoría dedican un importante volumen de recursos a la formación de sus empleados. En el 2014, las consultoras españolas dedicaron 35 millones de euros a la formación de sus empleados, lo cual da como resultado una inversión de 251 euros por empleado, cifra que supera la inversión que suele ser normal en la mayoría de los sectores económicos, que ronda los 101 euros según el INE.

Bien cierto es que desde el año 2011, el gasto en formación por empleado se ha reducido un 18 % en este sector, pero cabe esperar un aumento de dicho gasto ligado al aumento del volumen de ingresos.

Sin embargo, en el año 2014 las ventas de las empresas españolas de consultoría ascendieron a 10.727 millones de euros, un 1,8% más que en el año anterior, que se situaban, como hemos comentado antes, en 10.537 millones de euros.

Podemos ver esta evolución de los ingresos en el mercado nacional a continuación en el cuadro 6.

Cuadro 6: Ingresos por ventas en el mercado español: 2004-2014 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia. AEC. 2015.

Las previsiones de ingresos realizadas por AEC de las empresas consultoras para el año 2015 indican un incremento moderado de la actividad. Se estima un incremento de la facturación en un 4,3 % más que en el 2014. Por ello, podemos afirmar que se trata de un sector en crecimiento en el mercado exterior, y a pesar del crecimiento negativo de 2012 y 2013 en el mercado nacional, en el año 2014 se vio una mejora, aumentando la facturación en un 1'8% con respecto al año anterior y las previsiones indican que dicha tendencia se mantendrá.

3.3 Análisis del macroentorno

Como hemos explicado al inicio de este capítulo, el macroentorno son las variables, agentes y fuerzas de gran envergadura que afectan a la totalidad del microentorno. En la ilustración 1 ya adelantábamos qué variables, agentes o fuerzas forman dicho sub-entorno, y a continuación detallamos:

- Político
 - Tratados internacionales
 - Políticas económicas, monetarias, fiscales...
- Económico
 - Magnitudes macroeconómicas
 - Crecimiento/recesión (PIB, desempleo...)
- Social
 - Cambios estilos de vida
 - Tamaño de la población y su estructura
 - Movimientos de la población
- Tecnológico
 - Innovaciones
 - Investigación y desarrollo
- Ambiental
 - Escasez materias primas
 - Degradación del medio
- Legal
 - Legislación y normas

A continuación, vamos a determinar el entorno con la ayuda del modelo PESTEL (acrónimo debido a las iniciales en inglés de dichas variables), una herramienta muy útil para comprender las variables descritas anteriormente, que son las que forman el macroentorno.

Factores político - legales.

Los factores políticos y legales mantienen una estrecha relación entre sí, es por ello que hemos decidido agruparlos en uno solo.

Muchas de las decisiones políticas tienen consecuencias en las organizaciones y pueden afectar a la competitividad empresarial, como son las políticas fiscales, tributarias, monetarias, los tratados comerciales, la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, etc.

España es una monarquía parlamentaria, un país soberano miembro de la Unión Europea. Los partidos políticos con mayor número de escaños en los últimos años han sido tradicionalmente el PP “Partido Popular” y el PSOE “Partido Social Obrero Español”, aunque en las últimas elecciones autonómicas se ha roto esa tendencia bipartidista con la aparición – debida a la situación económica y política española – de plataformas de ciudadanos y nuevas fuerzas políticas como “Podemos” o “Ciudadanos”.

La corrupción política ha sido la protagonista indiscutible en estos últimos años, dándose casos en la mayoría de los partidos políticos y a todas las alturas. El presidente del gobierno desde el 21 de diciembre de 2011 es Mariano Rajoy, miembro del Partido Popular, ideológicamente perteneciente a la derecha política. Cada cuatro años se celebran elecciones, y este mismo año se celebrarán, existiendo la posibilidad de un cambio de gobierno y una nueva ideología gobernando el país, pudiendo modificar distintas políticas aplicadas hasta el momento, por ello, en la actualidad no se puede asegurar una estabilidad política en el país, debido a la situación económica actual y a la situación política bañada con la corrupción y a la aparición de nuevas formaciones políticas.

Es por ello que no hemos decidido estudiar a fondo estos factores, en este preciso momento, con la posibilidad del cambio de gobierno y su consecuente cambio en las distintas políticas económicas, fiscales, monetarias, legislativas, etc.

Factores económicos.

Estos factores ya han sido analizados en el punto 2.3 (coyuntura económica actual) y por ello remitimos al lector a dicho apartado.

Factores sociales.

Estos factores son los que hacen referencia a la estructura de la población, los hábitos de consumo, los estilos de vida, etc., pero como nuestro público objetivo

son empresas, en concreto del sector de las telecomunicaciones, en su mayoría distribuidores de telefonía, consideramos más productivo analizar estos factores dentro del sector de la telefonía, y por ello remitimos al lector al punto 2.4 (aproximación al sector) en el que se ha explicado la estructura del sector.

Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos son clave en el funcionamiento de nuestra empresa, pues nuestro público objetivo son empresas del sector de las telecomunicaciones que ofrecen servicios de telefonía fija y móvil, internet, televisión, etc., y para poder hacer servir los servicios ofrecidos son necesarios dispositivos tecnológicos.

Por ello, el sector de las telecomunicaciones siempre ha estado unido a la evolución tecnológica, tanto en el propio sector, desarrollo de móviles, tecnología Wi-Fi, redes inalámbricas, fibra óptica, ADSL, etc., o en los sectores relacionados desarrollando nuevas tecnologías aplicables al sector de las telecomunicaciones.

A su vez, con respecto al sector de la consultoría y asesoría, gracias a los progresos tecnológicos existen más soluciones disponibles para mejorar la eficiencia en la gestión empresarial, tanto internamente como externamente. El desarrollo de estas nuevas tecnologías, y con ello la mejora de la accesibilidad a Internet, ha facilitado el acceso y transmisión de la información, fundamental para llevar a cabo nuestra actividad económica.

Por ello, estaremos muy pendientes de la aparición de nuevas tecnologías o de la mejora de las ya existentes con el fin de agilizar nuestros propios procesos y los de los clientes.

Factores ambientales.

La actividad de nuestra empresa no supone ninguna confrontación con temas ambientales y no existe legislación medioambiental específica para la actividad empresarial que vamos a desarrollar.

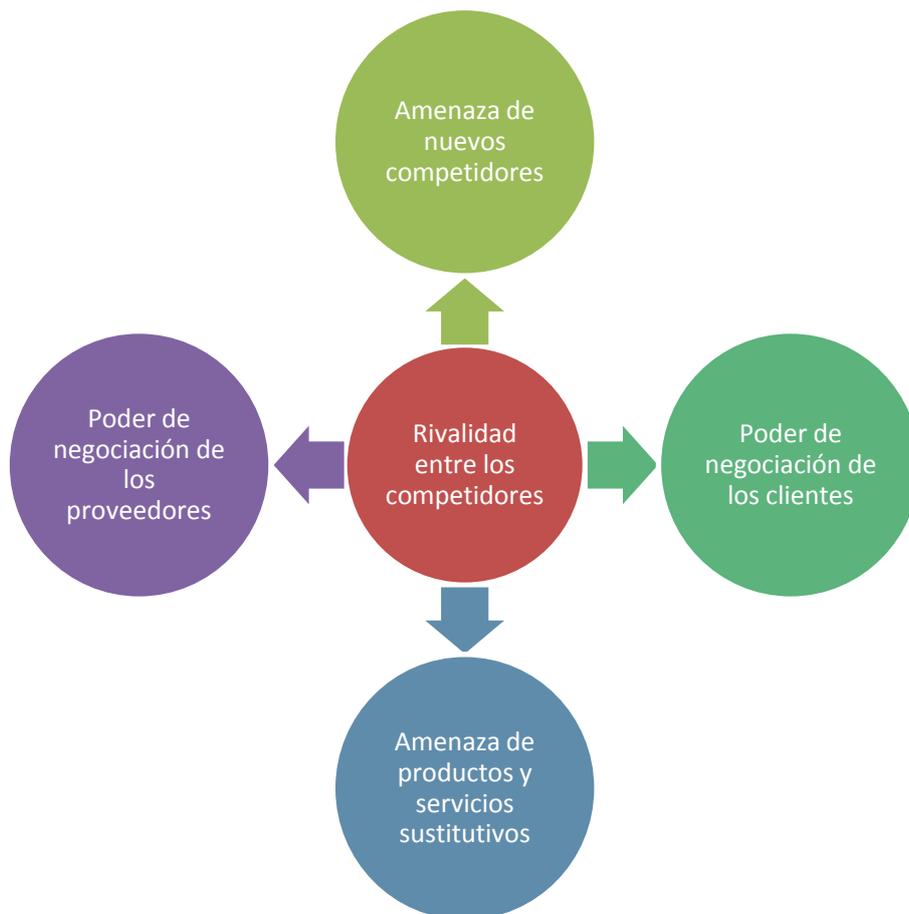
Sin embargo, sí contamos con una gran conciencia ambiental, y en las actividades del día a día sí se tendrán en cuenta la gestión de residuos, reciclaje, disminución de los desechos y la eficiencia energética.

3.4 Análisis del microentorno

A fin de analizar el microentorno, que como hemos explicado al inicio de este capítulo, está formado por las variables, agentes y fuerzas cercanos a la empresa, utilizaremos las 5 fuerzas de Porter. Esta herramienta, una de las más empleadas en el análisis estratégico, ayuda a identificar el atractivo de un sector en términos de las industrias competitivas.

Las 5 Fuerzas es un modelo holístico empleado para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979, y según él mismo, cuatro elementos o fuerzas – la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutivos – combinadas entre sí crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Ilustración 2: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a base de apuntes de la asignatura Dirección Estratégica y Política de la Empresa.

A continuación vamos a analizar cada una de las fuerzas establecidas por Michael Porter para conocer cuáles son los factores clave de la rentabilidad del sector y para ayudarnos a posicionarnos en el sector.

Amenaza de nuevos competidores.

La existencia de fuertes barreras de entrada dificulta la entrada de nuevos competidores, siendo menor la rivalidad entre los ya existentes. Sin embargo, si estas barreras son débiles o inexistentes, facilita la entrada a los nuevos competidores, aumentando el número de éstos e incrementando la rivalidad y competencia en el mercado. Otros factores a tener en cuenta dentro de esta primera fuerza que estamos analizando son la existencia de economías de escala, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a los canales de distribución, las represalias esperadas, las mejoras en la tecnología... La facilidad o dificultad de entrada en el mercado determinará en qué medida afectará esta fuerza en la quinta fuerza de Porter.

En el sector de la asesoría y consultoría de recursos humanos, no existen fuertes barreras de entrada ni tampoco encontramos las denominadas economías de escala. Los requerimientos de capital, al tratarse de una asesoría y consultoría de recursos humanos, no son elevados, pues la necesidad no es económica sino de factor humano. Los requerimientos económicos son un punto muy importante a considerar, pues es necesario disponer de tecnología para poder competir en el mercado. En nuestro caso, la tecnología que facilitará el desarrollo de la actividad es una tecnología accesible a cualquier empresa y de bajo coste, por lo que no supone ninguna dificultad de acceso al mercado. El valor de la marca y la diferenciación con el resto de los competidores existentes en el mercado puede suponer una barrera de entrada al mercado, pero nosotros, ofrecemos un servicio muy específico y especializado para el que no encontramos una competencia directa que ofrezca los mismos servicios que nosotros, ni que cuente con el aval del operador de telefonía.

En resumen, se trata de un mercado de fácil acceso, sin grandes inversiones iniciales ni de capital ni tecnológicas, no se requiere de una tecnología específica, no hay barreras de entrada ni existen economías de escala. La principal barrera de

entrada, es el desconocimiento del propio mercado, pero contamos con el apoyo del operador y con experiencia en los recursos humanos del sector de las telecomunicaciones.

Poder de negociación de los clientes.

Los clientes son la razón de ser de la empresa y sin ellos, no se podría sustentar la actividad económica. En nuestro caso, nuestros futuros clientes son empresas que se encargan de la distribución de los servicios ofrecidos por un operador de telefonía concreto, y será dicho operador el que se encargará de “sugerir” nuestros servicios a sus distribuidores, puesto que nuestra oferta de servicios ha sido determinada de forma conjunta con la Dirección Territorial de Cataluña de dicho operador. El poder de negociación de los distribuidores es mínimo, pues necesitan de nuestros servicios porque cumplen órdenes del propio operador, pero el operador de telefonía sí tiene un poder de negociación muy fuerte, pues de forma conjunta se ha determinado la oferta de servicios y han negociado el precio de dichos servicios.

Amenaza de servicios sustitutivos.

Los servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen la misma necesidad, pero de una manera diferente. Es decir, realizan las mismas funciones o parecidas a los que ofrece la industria, pero sin ser el mismo servicio.

La amenaza de dichos servicios supone una posible reducción de la demanda del servicio que sustituyen, y esa disminución de la demanda aumenta la rivalidad entre competidores.

En nuestro caso, no existen servicios sustitutivos porque el mercado no dispone de asesorías y consultorías especializadas en recursos humanos dentro del sector de la telefonía, y este sector es muy específico y complejo, requiriendo una especialización y un alto conocimiento del mercado.

Poder de negociación de los proveedores.

Igual que anteriormente explicábamos la importancia del poder de negociación de los clientes, los proveedores también pueden tener una gran influencia en el mercado.

En nuestro caso, el poder de negociación, al tratarse de una asesoría y consultoría de recursos humanos donde se requieren muy pocos suministros para realizar la actividad, es bajo. En este sector se necesitan recursos humanos para llevar a cabo las actividades, algunos componentes de hardware, software y material de oficina.

Rivalidad entre competidores.

Según el modelo de Porter, las cuatro fuerzas mencionadas en este apartado combinadas entre sí, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Recapitulando, es un sector con una amenaza de nuevos competidores alta, pues no hay barreras de entrada, el poder de negociación de los clientes es muy bajo, pero del operador es muy alto, no existe amenaza de productos sustitutivos, y el poder de negociación de los proveedores es muy bajo puesto que casi no requerimos de sus servicios. La rivalidad competitiva en el sector de la consultoría y asesoría *para nuestra empresa* será de intensidad media/baja debido a que del resto de intensidades, tal y como hemos ido analizando, dos son muy bajas y dos son altas.

3.5 Análisis DAFO

El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), es una herramienta básica, instrumentalizada en una matriz, para el diagnóstico interno y externo de la empresa y tomar las decisiones pertinentes de futuro.

Esta herramienta nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas, conocer nuestras debilidades y tratar de incidir de forma positiva en ellas, aprovecharnos de nuestras fortalezas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas.

Ilustración 3: Matriz DAFO Zas Talent, SL

I
N
T
E
R
N
O

DEBILIDADES

- Dependencia del operador de telefonía
- Primera experiencia empresarial
- Bajo presupuesto
- Sobreocupación profesional

FORTALEZAS

- Experiencia en el sector
- Apoyo del operador de telefonía
- Alta cualificación profesional
- Servicio personalizado y adaptado al cliente

E
X
T
E
R
N
O

AMENAZAS

- Coyuntura económica
- Inexistencia de barreras de entrada
- Aumento poder de negociación del operador de telefonía

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de ofrecer nuevos servicios
- Capital humano como ventaja competitiva
- Mercado en auge

Fuente: Elaboración propia. 2015.

A continuación explicamos de manera detallada cada uno de los puntos incluidos en la matriz DAFO de **Zas Talent, SL** de la Ilustración 3.

Debilidades

Dependencia del operador de telefonía, como ya hemos comentado en el punto 2.4 (Aproximación al sector) y en el 3.4 (Análisis del microentorno), el operador de telefonía se encargará de sugerir nuestros servicios y dar directrices directas a los distribuidores que considere que necesiten nuestra ayuda. Además, de forma conjunta con el operador se han establecido nuestras líneas de negocios y nuestras tarifas, por lo que tenemos una fuerte dependencia.

Primera experiencia empresarial, el hecho de que ninguna de las dos socias no haya creado con anterioridad una empresa es una debilidad para **Zas Talent, SL**, pues carecen de experiencia real en este ámbito.

Bajo presupuesto, contamos con un presupuesto limitado y apretado, por lo que en caso de imprevistos o necesidad de inversión, podría suponer un problema para la sociedad.

Sobreocupación profesional, al inicio de la actividad, las únicas trabajadoras de la empresa serán las propias socias fundadoras de la compañía, por lo que deberán realizar todas las actividades y funciones ellas mismas, llevando a una sobreocupación profesional, corriendo el riesgo de disminuir el rendimiento.

Fortalezas

Experiencia en el sector, las dos socias cuentan con experiencia en el sector de las telecomunicaciones y en los recursos humanos, por lo que conocen a la perfección el sector, su comportamiento y los requerimientos específicos de capital humano.

Apoyo del operador de telefonía, es una de nuestras debilidades, pero a su vez es una gran fortaleza, pues el poder que tiene el operador de telefonía sobre sus distribuidores es total, pues en el momento en que el operador decida que no se está realizando la actividad como ellos desean, puede extinguir su relación con el distribuidor de diversas maneras. Por lo que contar con su apoyo y que sugieran nuestros servicios es fundamental y una gran fortaleza.

Alta cualificación profesional, las dos fundadoras de la sociedad y trabajadoras cuentan con, además de la experiencia laboral en el sector, una alta cualificación profesional: Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, Licenciatura en Psicología y Máster en Dirección de Recursos Humanos.

Servicio personalizado y adaptado al cliente, ofreciendo soluciones adaptadas a cada distribuidor y a cada problema concreto.

Amenazas

Coyuntura económica, la situación económica que atraviesa el país es una amenaza para nuestro plan de negocios.

Inexistencia de barreras de entrada, al no existir barreras de entrada, cabe la posibilidad de la creación de nuevas empresas en el sector que desarrollen una actividad económica muy similar a la nuestra.

Aumento poder de negociación del operador de telefonía, una de nuestras debilidades era la dependencia del operador, y una amenaza es que aumente dicha dependencia y su poder de negociación sea mayor.

Oportunidades

Posibilidad de ofrecer nuevos servicios, conforme vayamos realizando nuestra actividad, conoceremos de primera mano las necesidades de los distribuidores y podremos ampliar los servicios ofrecidos a fin de cubrir todas sus necesidades.

Capital humano como ventaja competitiva.

Mercado en auge, con un crecimiento latente.

3.6 Epílogo

En este apartado hemos realizado un análisis sobre el entorno empresarial en el que desarrollará su actividad nuestra empresa y que influirá en ella.

Para ello, se ha analizado el sector de la consultoría y asesoría, y del entorno, tanto el macroentorno como el microentorno, a través de las herramientas estudiadas. Hemos determinado el entorno con la ayuda del modelo PESTEL, y con las 5 fuerzas de PORTER hemos analizado el microentorno.

Además, hemos situado a la empresa en el sector a través de un análisis DAFO.

Las conclusiones que extraemos del análisis del macroentorno empleando el modelo PESTEL son las siguientes:

- Ante la inestabilidad política que atraviesa el país debida a la posibilidad del cambio de gobierno en las próximas elecciones generales, con un consecuente cambio de ideología política gobernando el país, y con ello pudiendo modificar distintas políticas aplicadas hasta el momento, no aporta nada estudiar a fondo estos factores, en este preciso momento, con la posibilidad del cambio de gobierno y su consecuente cambio en las distintas políticas económicas, fiscales, monetarias, legislativas, etc.

- En cuanto a los factores económicos, se ha analizado la situación económica en el punto 2.3 (coyuntura económica actual) concluyendo tras el análisis de varias variables macroeconómicas que la situación económica actual está en un proceso de mejora, tras varios años de recesión y posterior estancamiento económico. No es la situación más deseable, pero se observan los primeros signos que nos podrían indicar dicha mejora.
- Los factores sociales, puesto que nuestros clientes serán empresas del sector de las telecomunicaciones, en su mayoría distribuidores de telefonía, hemos analizado estos factores dentro del sector de la telefonía, analizando la estructura del sector, diferenciando entre operadores (virtuales o no virtuales, grandes o pequeños) y distribuidores. Los comportamientos de los distribuidores vienen determinados por la situación del sector, que todo indica que es un sector estable y con incremento en el número de consumidores, y por las ordenes de los operadores.
- Tanto los factores ambientales como los tecnológicos no influirán de manera importante en el entorno de la empresa, pues no existe legislación ambiental que obligue a actuar de determinada forma, ni la tecnología necesaria para operar en el sector supone un problema.

Las conclusiones extraídas con el análisis del microentorno empleando el modelo de las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

- La amenaza de nuevos competidores alta, pues no hay barreras de entrada, el poder de negociación de los clientes es muy bajo, pero del operador es muy alto, no existe amenaza de productos sustitutivos, y el poder de negociación de los proveedores es muy bajo puesto que casi no requerimos de sus servicios.
- La rivalidad competitiva en el sector de la consultoría y asesoría *para nuestra empresa* será de *intensidad media/baja* debido a que del resto de intensidades, dos son muy bajas y dos son altas.

- Por ello, nuestros esfuerzos deberán centrarse en esas dos fuerzas de intensidad alta, como son la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación del operador.

A su vez, con el análisis DAFO, hemos conseguido identificar nuestras debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades para poder tomar decisiones que nos ayuden a afrontar amenazas, mejorar las debilidades, aprovecharnos de nuestras fuerzas y aprovechar las oportunidades.

OPERACIONES Y --- PROCESOS

4. OPERACIONES Y PROCESOS

4.1 Introducción

En el apartado que desarrollaremos a continuación explicaremos la ubicación de la empresa, así como los motivos de dicha ubicación destacando las ventajas que ello nos proporcionará.

También se expondrán, detallando cada una de las fases necesarias, las principales operaciones y procesos que se desarrollarán en **Zas Talent, SL** con el fin de ofrecer el servicio final.

4.2 Localización

La localización de la sociedad es un factor determinante en el futuro éxito de ésta, y por ello esta decisión debe ser tomada con detenimiento. Puesto que **Zas Talent, SL** es una consultoría y asesoría de recursos humanos, los consultores se deberán desplazar con cierta frecuencia a los emplazamientos en los que se sitúen las empresas a las que se les proporciona el servicio. Para tomar la mejor decisión en cuanto al emplazamiento de nuestra empresa, debemos tener en cuenta la proximidad de los clientes, la disponibilidad geográfica de las socias y trabajadoras y las instalaciones necesarias para ofrecer nuestros servicios.

El operador de telefonía móvil, desde su dirección territorial de Cataluña, avalará los servicios de nuestra sociedad, ofreciéndolos como la solución a los problemas de los distribuidores de telefonía móvil de la zona, y marcando las pautas a seguir. Puesto que es desde Cataluña de donde salen esas directrices y los clientes de nuestra sociedad serán distribuidores de esa zona, parece razonable que la localización de la sociedad sea también en Cataluña. A medida que vaya creciendo el negocio, el operador de telefonía móvil requerirá nuestros servicios en otras comunidades autónomas, por lo que nuestros trabajadores deben tener disponibilidad geográfica.

Al ser una empresa de nueva creación y con el fin de minimizar al máximo los costes que el alquiler de un local pudiera suponer, durante la puesta en marcha

localización porque, además de la minimización de costes, los procesos y operaciones que desarrollaremos a continuación, pueden ser llevados a cabo desde ella. Es una localización temporal, según vaya prosperando el negocio y crezca el número de trabajadores, se procederá a un cambio del domicilio social, buscando un emplazamiento en el que desarrollar todos los procesos y operaciones de **Zas Talent, SL** de manera unificada desde una única localización.

4.3 Operaciones y procesos

En este apartado explicaremos los servicios ofrecidos por nuestra empresa, así como todas las operaciones y procesos necesarios para ofrecer dichos servicios.

Como hemos mencionado anteriormente, el objetivo de nuestra empresa es *“ayudar a los distribuidores de telefonía a aplicar de forma correcta las herramientas y procedimientos característicos de un departamento de recursos humanos y, a su vez, encontrar a las personas adecuadas para hacer prosperar su negocio”*, por ello, las líneas de negocio de **Zas Talent, SL** están orientadas a ello y son las siguientes:

- Consultoría de recursos humanos
- Selección de personal
- Evaluación
- Imagen corporativa

Consultoría de RRHH.

Mediante la consultoría de RRHH se ofrece un servicio profesional y especializado en RRHH del sector de las telecomunicaciones. Desarrollamos propuestas a medida del cliente, generando ideas creativas. El objetivo es ayudar a los distribuidores a identificar sus carencias o necesidades, y definir las posibles soluciones fiables, innovadoras y contrastadas para la gestión de su equipo

humano, con una visión práctica, una estrategia personalizada, y teniendo como centro a las personas.

Las acciones de recursos humanos deben ser consecuencia de la medición y la evaluación de los resultados de las personas, por ello, con el asesoramiento de nuestros consultores especialistas en RRHH conocedores de las particularidades del sector de las telecomunicaciones, ofrecemos soluciones alineadas con la estrategia, misión y cultura de la empresa:

- Desarrollando e implementando herramientas para estandarizar procesos, medir resultados y tomando decisiones.
- Evaluando todas las variables.
- Detectando las desviaciones de los empleados, pudiendo corregirlas, consiguiendo así una mayor satisfacción para el empleado trabajando en su desarrollo profesional y unos mejores resultados para la empresa.
- Optimizando los recursos, mejorando los procesos de la empresa y definiendo las tareas y responsabilidades de una forma clara.
- Mejorando la competitividad empresarial, atrayendo y reteniendo el talento en las empresas.

En este caso, la **intervención** y la **metodología** serán las siguientes:

1. *Identificar los valores de la empresa.* Una vez identificados los valores de la sociedad, evaluar la imagen corporativa externa e interna de la empresa y detectar las desviaciones mediante el protocolo de evaluación de la imagen corporativa, anexo 1.
2. *Identificar las competencias/capacidades.* Describir las competencias necesarias para el buen desarrollo de los puestos de trabajo y formar y entrenar a los empleados para que se ajusten lo máximo posible al perfil idóneo de su puesto de trabajo.

3. *Evaluar los procesos, tareas y responsabilidades de la empresa.* Identificar todos los procesos de la empresa y evaluar la eficiencia de éstos, así como la distribución de las tareas y el reparto de responsabilidades. Definir procesos estandarizados y un claro reparto de tareas y responsabilidades para mejorar la productividad de la empresa.
4. *Entorno.* Conseguir mejorar las relaciones con el entorno con el objetivo de trabajar en un marco estable que permita corregir desviaciones, desarrollar capacidades y asegurar resultados.

Selección de personal.

Encontrar a los trabajadores que mejor se adecúen a cada puesto de trabajo es una de las tareas fundamentales para el éxito de cualquier negocio. Por ello, desde **Zas Talent, SL**, ofrecemos a los distribuidores de telefonía móvil la experiencia y el conocimiento del sector de nuestros empleados, con el fin de realizar dicha función de la forma más completa y minimizando el riesgo de pérdida o no integración del capital humano. Cabe destacar que la mayoría de las selecciones de personal que realicemos serán para la fuerza comercial de los distribuidores, siendo ésta un punto débil en la mayoría de ellos. Con esta forma de entender el proceso de selección de personal se pretende:

- Minimizar los riesgos al incorporar un empleado asegurándonos de que cumple con las competencias requeridas para el buen desarrollo de su puesto de trabajo y encaja en la organización.
- Mejorar la integración de los nuevos empleados asegurando el éxito de estas incorporaciones.

Para ello, con la intención de realizar una incorporación de personal adecuada al puesto de trabajo y a los valores de la organización, garantizar un mayor éxito en la incorporación del nuevo personal e incrementar la

competitividad de nuestras empresas cliente, esta selección de personal se dividirá en las siguientes **fases**:

1. *Estudio previo.* En esta fase se hará un diagnóstico situacional a partir de entrevistas tanto al equipo gerencial como al equipo comercial, un análisis de la estructura interna de la organización, un análisis de las herramientas y la metodología de trabajo que emplean, el conocimiento de los objetivos que quiere alcanzar la empresa con la incorporación del nuevo empleado y el marco retributivo ofrecido por el distribuidor dentro de lo permitido por el operador.

Los objetivos de esta fase de estudio previo son los siguientes:

- Conocer la empresa, su política y sus valores, con el objetivo de encontrar a las personas que mejor encajen en este distribuidor.
- Identificar carencias en cualquiera de las fases, con el objetivo de conseguir suprimirlas, logrando estructurar la empresa y minimizando el riesgo de pérdida o no integración del capital humano.

2. *Imagen corporativa.* En esta fase se evaluará la imagen corporativa tanto interna como externa de la empresa. La imagen corporativa interna se evaluará a través de un análisis de la percepción e implicación de los empleados. La externa se hará mediante el análisis de la imagen que tiene la empresa en el sector. Una vez analizada y evaluada la imagen corporativa, se mejorará dicha imagen si fuera necesario con los siguientes objetivos:

- Interna: mejorar la implicación de los empleados haciéndoles partícipes, escuchándoles y teniendo en cuenta sus propuestas.
- Externa: mejorar el atractivo de la empresa en el sector para lograr mayor interés de los posibles candidatos (web corporativa, redes sociales, condiciones salariales y laborales, ambiente de trabajo...).

3. *Evaluación.* Con esta fase se pretende evaluar si la metodología empleada por la empresa en dicho puesto de trabajo es la adecuada para llevar a

cabo las funciones y objetivos. Se hará mediante el protocolo de evaluación de la metodología, anexo 2.

4. *Selección de personal.* Una vez realizadas las dos fases anteriores y conociendo las necesidades, carencias, valores, metodología e imagen corporativa de la empresa, en esta etapa se definirá el perfil del puesto de trabajo requerido. Con la definición del perfil, se realizará la oferta de empleo adecuada al perfil y al distribuidor en los diferentes canales disponibles para la demanda de empleo.

Una vez recibidas todas las candidaturas al puesto, se hará una *criba curricular* descartando los currículos que no se adapten al perfil deseado.

Una vez seleccionados los currículos que mejor se ajusten a lo requerido se procederá a realizar las *entrevistas personales* en las empresas cliente donde se analizarán aspectos sociodemográficos, competencias y motivaciones de cada candidato. Con la información obtenida en dichas entrevistas se realizarán *informes de candidatos finalistas*, con los que se hará llegar la información y los puntos a reforzar de dichos candidatos a nuestro cliente, y de manera conjunta con el equipo directivo se realizarán las entrevistas finales, con el objetivo de identificar al candidato que mejor encaje en la organización.

En todo el proceso se ofrece una garantía en función del resultado del estudio e intervención acordada y si el candidato no se adapta de forma adecuada, **Zas Talent, SL** se compromete a realizar cuantos procesos de selección sean necesarios.

5. *Plan de acogida.* Con el plan de acogida se pretende facilitar la integración del nuevo empleado en la empresa de la manera más óptima posible, incrementando así el éxito en la incorporación de un nuevo trabajador en la empresa cliente. Es necesario orientar y capacitar al nuevo integrante, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya

cuenta con experiencia en el puesto, y para ello, se contará con un *manual de acogida*, en el que se recojan todos los pasos que debe seguir la directiva de la empresa para la buena integración del nuevo asalariado, que serán:

- Darle al nuevo integrante de la empresa la descripción detallada del puesto de trabajo con las tareas, objetivos, responsabilidades y funciones a realizar. Básicamente definirle y darle a conocer sus tareas y objetivos, y que sepa que se espera de él.
- Presentación del equipo interno de la organización. Introducir al nuevo miembro al resto de sus compañeros.
- Plan de inducción. A través de este proceso el empleado comprende y acepta los valores y las normas que se demandan en la empresa. Cabe destacar que tiene que haber una coincidencia de los valores de la compañía y del individuo, y si el proceso de selección ha sido el adecuado, estos valores coincidirán. Este plan de inducción es un proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Incluye los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, y una visita por las instalaciones.
- Formación inicial. Se realizará una formación estructurada y adecuada a las nuevas incorporaciones. En esta formación se proporcionarán todos los conocimientos necesarios sobre el sector de las telecomunicaciones, los productos y servicios que el operador de telefonía móvil está ofertando en ese momento y el manejo de la oferta táctica, proporcionada por el operador, que cambia mes a mes.
- Herramientas y metodología de trabajo. Se proporcionarán al nuevo empleado todas las herramientas necesarias para desempeñar de

manera satisfactoria sus funciones y poder alcanzar sus objetivos. La mayoría de estas herramientas son comunes en los distribuidores del mismo operador de telefonía, pues es el propio operador el que marca las directrices a sus distribuidores. Además se le explicará la metodología de trabajo de la empresa, como la estructuración de la agenda.

- Plan de trabajo inicial. Proporcionar unas indicaciones iniciales para que la nueva incorporación sepa qué debe hacer y cómo, para que en un futuro pueda manejarse de forma autónoma.

6. *Seguimiento.* Seguimiento periódico durante los primeros meses de la nueva incorporación, ofreciendo así a la empresa la garantía anteriormente mencionada. Este seguimiento se hará mediante evaluaciones trimestrales y anuales, con el objetivo de mejorar aquellos aspectos en los que encontremos carencias, establecer un plan de trabajo y revisiones o puntos de control. Esto, a su vez, haría que la toma de decisiones fuera más objetiva y justa, pues si el empleado no mejora en las carencias detectadas y no acaba de ajustarse, se podría prescindir de él no basándose únicamente en sus resultados cuantitativos sino también en los cualitativos.

Evaluación.

Es una de las fases ofrecidas en la selección de personal, pero en este caso únicamente se evaluará si la metodología empleada por la empresa en los puestos de trabajo es la adecuada para llevar a cabo las funciones y objetivos. Para la fuerza comercial de los distribuidores, donde es fundamental llevar una buena metodología para mejorar los resultados, se hará mediante el protocolo de evaluación de la metodología, anexo 2.

Imagen corporativa.

Es una de las fases ofrecidas en la selección de personal, pero en este caso únicamente se evaluará la imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externa. La imagen corporativa interna se evaluará a través de un análisis de la percepción e implicación de los empleados. La externa se hará mediante el análisis de la imagen que tiene la empresa en el sector. Una vez analizada y evaluada la imagen corporativa, se mejorará dicha imagen si fuera necesario con los siguientes objetivos:

- Interna: mejorar la implicación de los empleados haciéndoles partícipes, escuchándoles y teniendo en cuenta sus propuestas.
- Externa: mejorar el atractivo de la empresa en el sector para lograr mayor interés de los posibles candidatos (web corporativa, redes sociales, condiciones salariales y laborales, ambiente de trabajo...).

4.4. Epílogo

En el apartado que acabamos de desarrollar, se han explicado los factores determinantes en cuanto a la localización de una empresa, los que se han tenido en cuenta para elegir la localización y las principales ventajas obtenidas de dicha ubicación. Resumiendo, al ser una empresa de nueva creación y con el fin de minimizar al máximo los costes, durante la puesta en marcha del negocio, cada uno de las socias de la sociedad trabajará desde su vivienda particular en Barcelona y realizará los desplazamientos oportunos a las instalaciones de los clientes.

Además, se han explicado las diferentes operaciones y procesos de nuestra empresa, detallando cada servicio ofrecido y las distintas fases de cada servicio. Estos servicios son: consultoría de recursos humanos, selección de personal, evaluación e imagen corporativa, siendo la selección de personal el servicio ofrecido más completo.

ORGANIZACIÓN Y RRHH

5. ORGANIZACIÓN Y RRHH

5.1 Introducción

En este capítulo se define la razón de ser de la empresa, las metas que se pretenden conseguir en un futuro y los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, mediante el establecimiento de la misión, visión y los valores empresariales.

También se elegirá la forma jurídica de la empresa, analizando varias opciones y elegiremos teniendo en cuenta varios factores la que mejor se ajuste a lo deseado.

Además, se diseñarán los puestos de trabajo y la jerarquía dentro de la empresa, se establecerán las tareas y responsabilidades de cada puesto y se hará una descripción detallada de los mismos.

5.2 Misión, visión y valores de la empresa

La misión de una empresa es su razón de ser, de existir, es decir, su propósito primordial. Con la misión se debe responder a la siguiente pregunta: ¿cuál es la finalidad de la empresa?

De esta manera, la misión de **Zas Talent, SL** es *“ayudar a los distribuidores de telefonía a aplicar de forma correcta las herramientas y procedimientos característicos de un departamento de recursos humanos y, a su vez, encontrar a las personas adecuadas para hacer prosperar su negocio”*.

Mediante la visión de la empresa se contesta a la siguiente pregunta: ¿cómo nos vemos en un futuro? La visión define el estado futuro esperado, y por ello debe guiar las decisiones que afecten al futuro de la empresa. Para nuestra empresa la visión es *“ser un referente a nivel nacional en consultoría y asesoría de recursos humanos especializada en el sector de las telecomunicaciones, ofreciendo los servicios con la mejor calidad”*.

Los valores son el conjunto de principios éticos que marcan el comportamiento de las acciones empresariales. Por ello, deben estar bien definidos desde el principio. En nuestro caso, los valores empresariales son los siguientes:

- Profesionalidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Implicación
- Orientación al cliente

5.3 Forma jurídica de la empresa

Para elegir la forma jurídica de nuestra empresa, puesto que tiene un papel muy importante en el futuro de la organización y de los socios, se han analizado las opciones más empleadas permitidas por el marco legal español, y se ha valorado los siguientes factores:

- El capital mínimo de constitución.
- La responsabilidad de los socios.
- El número mínimo de socios.

El capital mínimo de constitución, hace referencia al capital que se debe depositar al inicio de la actividad de una empresa.

La responsabilidad de los socios, hace referencia al límite de responsabilidad de cada uno de los socios.

Y por último, el número mínimo de socios, hace referencia al número mínimo de personas físicas o jurídicas que deben formar parte.

En la siguiente tabla se recogen las distintas opciones analizadas con los factores valorados:

Cuadro 7: Formas jurídicas analizadas

Forma jurídica	Capital mínimo	Responsabilidad	Socios mínimo
Empresario individual	No existe	Ilimitada	1
Sociedad Civil	No existe	Ilimitada	2
Comunidad de Bienes	No existe	Ilimitada	2
Sociedad Anónima	60.102'21€	Limitada	1
Sociedad Limitada	3.005'06€	Limitada	1

Fuente: elaboración propia, datos Cámara de comercio de Valencia. 2015

Puesto que se desea que la responsabilidad se limite al capital aportado por los socios y estos no deban responder con su patrimonio personal frente a terceros, se descartan las opciones en las que la responsabilidad de los socios sea ilimitada.

Además, el capital aportado en el momento de la constitución no puede ser muy elevado, pues los socios no disponen de demasiado capital.

Por ello, resulta razonable que la forma jurídica elegida sea una Sociedad Limitada, pues el capital mínimo es de 3.005'06€, una cifra alcanzable por las socias. El número de socios mínimo es de uno, por lo que las dos socias podrían constituirla, y la responsabilidad es tal y como queríamos, limitada al capital aportado.

En esta sociedad mercantil, su capital está integrado por las participaciones de los socios que la forman, en este caso dos socias, que aportarán 1.550€ cada uno, siendo el capital íntegro de la sociedad de 3.100€, dividido en 100 participaciones de 31€ cada una.

Una vez elegida la forma jurídica, y explicadas las razones de la elección, pasamos a comentar las ventajas e inconvenientes de esta forma jurídica y a detallar las características más significativas:

Ventajas:

- Inversión de capital reducida, por lo que es recomendable para pequeñas y medianas empresas.
- Las socias responden a las deudas de la sociedad de forma limitada al capital aportado por cada uno de ellos, nunca responderán personalmente a las deudas de la sociedad.
- Permite realizar diversas deducciones como son los gastos de teléfono, viajes y comidas de negocio.

Inconvenientes:

- Las aportaciones de las socias únicamente pueden ser económicas.
- Hay limitaciones en cuanto a la libre transmisión de las participaciones. Un socio no puede ceder sus participaciones a quien quiera, tienen preferencia los demás socios o la sociedad.

Es una sociedad con una personalidad jurídica propia de tipo mercantil, en la cual el capital se encuentra dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.

El capital mínimo es de 3.005'06€, y debe estar íntegramente desembolsado en el momento de la constitución.

La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado y su constitución debe ser formalizada en escritura pública e inscribirla en el Registro Mercantil.

La sociedad limitada se compone por dos órganos: la Junta General y los Administradores. Los acuerdos sociales se toman por mayoría.

En la actualidad, tras varios cambios, las Sociedades de Responsabilidad Limitada se rigen bajo cuatro normas legales que son las siguientes:

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, “por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital”.
- Orden JUS/3185/2010 de 9 de diciembre, “por la que se aprueban los Estatutos tipo de las sociedades de responsabilidad limitada”.
- Real Decreto-ley 13/2010 de 3 de diciembre, “de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo”.
- Ley 14/2013 de 27 de septiembre, “de apoyo a los emprendedores y su internacionalización”.

5.4 Análisis de los puestos de trabajo

Para hacer una adecuada descripción de los puestos de trabajo, según la teoría de recursos humanos, debemos emplear distintas técnicas para analizar los puestos y así, través de ellas, obtener las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de dichos puestos.

Puesto que la empresa no ha iniciado su actividad económica aun, esta información podríamos obtenerla de empresas similares a la nuestra en el sector, pero el sector no cuenta con una empresa tan específica como la nuestra, y además, por el tipo de empresa y que se trata de una sociedad de nueva creación, no contaremos con demasiada mano de obra al inicio de la actividad económica de la sociedad. Es por esto que no habrá puestos de trabajo definidos hasta que no prospere el negocio, y estos puestos se crearán en función de las necesidades de la empresa en el momento.

Dado que no se contará con puestos definidos, no haremos el análisis y descripción de los mismos, pero como las dos socias tendrán las mismas funciones, sí detallaremos esas funciones y las características que deben cumplir.

Básicamente, ambos, serán responsables del funcionamiento diario y de la estrategia a seguir por la empresa.

Las tareas que realizarán ambas socias serán:

- Definirán las líneas estratégicas y tomarán las decisiones estratégicas de la empresa.
- Velarán por el buen funcionamiento de la empresa y supervisarán todas las funciones.
- Realizarán la planificación de los recursos necesarios, tanto materiales como humanos.
- Realizarán tareas comerciales, y se pondrán en contacto con los posibles clientes.
- Llevarán los temas contables y fiscales.
- Organizarán la agenda de la empresa.
- Realizarán las tareas de las distintas líneas de negocio de la empresa. Se hará un reparto de los clientes.
 - Consultoría de recursos humanos
 - Selección de personal
 - Evaluación de la metodología
 - Imagen corporativa

Debido a las funciones que realizarán, deben cumplir las siguientes características: ser personas responsables y organizadas, con iniciativa y compromiso, ser objetivas, tener capacidad para trabajar en equipo y capacidad de toma de decisiones.

5.5 Organigrama de la empresa

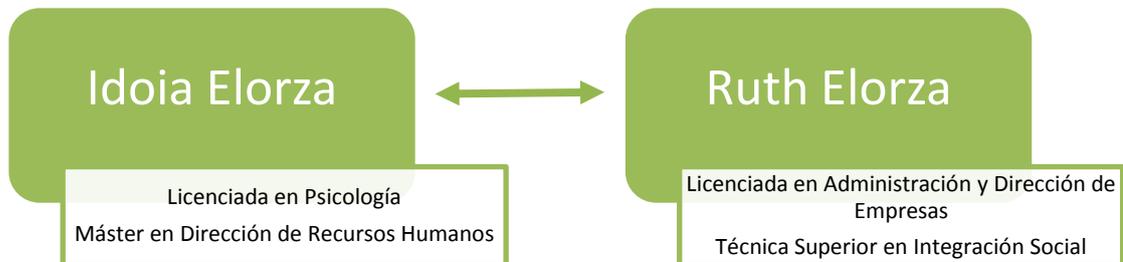
Un organigrama representa la estructura formal de una empresa, estableciendo a su vez los niveles de jerarquía.

La estructura formal de nuestra empresa, al menos al inicio de la actividad, será adhocrática. Este modelo de organización no tiene una estructura definida y se basa en el equilibrio interno, la motivación, participación y comunicación de los trabajadores.

Adhocracia significa ausencia de jerarquía y se centra en la simplificación de los procesos y en la adaptación de la organización a cada situación en particular, por lo que las dos socias tendrán el mismo poder y autoridad dentro de la organización.

En la siguiente imagen observamos el organigrama de nuestra sociedad, que cuenta únicamente con dos socias/trabajadoras.

Ilustración 5: Organigrama Zas Talent, SL



Fuente: Elaboración propia. 2015.

5.6 Epílogo

En el apartado de organización y recursos humanos hemos determinado la misión, visión y valores de la empresa en los que se deberán basar todas las decisiones de la organización.

La misión de **Zas Talent, SL** es “ayudar a los distribuidores de telefonía a aplicar de forma correcta las herramientas y procedimientos característicos de un departamento de recursos humanos y, a su vez, encontrar a las personas adecuadas para hacer prosperar su negocio”.

Asimismo, se han analizado las distintas formas jurídicas más comunes, y teniendo en cuenta los valores más determinantes para las socias de **Zas Talent, SL**, se ha elegido la Sociedad de Responsabilidad Limitada como la que más se ajusta a las preferencias de las socias, se han detallado tanto las ventajas como los inconvenientes de dicha elección, y se han nombrado las normas legales bajo las que se rigen este tipo de sociedades.

Por último, se han definido las funciones que tendrá cada uno de las socias y se ha representado la estructura formal y jerarquía de la empresa – modelo adhocrático – mediante un organigrama.

ANÁLISIS DE MARKETING

6. ANÁLISIS DE MARKETING

6.1 Introducción

Tal y como vimos en la asignatura de Dirección Comercial, *“marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los actores interesados (stakeholders)”*. (A.M.A.³ 2004).

En este apartado realizaremos el plan de marketing, que es la herramienta fundamental que debe emplear nuestra empresa para la gestión comercial. Determinaremos las políticas de segmentación que llevará a cabo la empresa, estableceremos el público objetivo y el Marketing Mix.

Podríamos definir el Marketing Mix como *“las herramientas o estrategias empleadas en el Marketing para alcanzar los objetivos de la empresa”*. Recibe también el nombre de las 4 P’s de McCarthy, porque emplea cuatro variables cuyas iniciales en inglés empiezan por esta letra. Todas las variables tienen que fijarse en una misma dirección y deben tener coherencia entre ellas. Estas variables son:

- Producto – Product
- Precio – Price
- Distribución – Place
- Comunicación – Promote

Cabe destacar que dichas variables son controlables por la empresa, y con ellas la empresa puede influir en el mercado de la manera deseada. Hablaremos de ellas más detalladamente en los siguientes apartados.

Por otro lado, las variables incontrolables, influyen en los resultados de la empresa, pero ésta no puede controlarlas. Son el entorno (legal, climático, tecnológico...), los consumidores (número, frecuencia de compra, sensibilidad al

³ A.M.A.: American Marketing Association.

precio, distribución geográfica...) y la competencia (número, comportamiento comercial, variables utilizadas...).

Ilustración 6: Relación empresa - mercado



Fuente: Elaboración propia. 2015.

Ilustración 7: Las 4 P's del Marketing



Fuente: Elaboración propia. 2015.

6.2 Segmentación y público objetivo

El público objetivo es el conjunto de personas que poseen ciertas características comunes a los que se dirige un producto o servicio. Para **Zas Talent, SL**, su público objetivo está formado por todas las empresas del sector de

las telecomunicaciones, tanto grandes empresas como pymes, situadas en todo el territorio español de la Península Ibérica.

Por otra parte, segmentar el mercado consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos con características y necesidades parecidas para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permitirá optimizar los recursos y esfuerzos del marketing.

Las variables que se emplean para la segmentación son muy variadas, se distinguen las siguientes:

- *Geográfica.* Hace referencia al país, zona, región, municipio...
- *Demográfica.* Segmentación en función de la edad, sexo, estado civil, estudios, ocupación, renta...
- *Psicográfica.* Se refiere a la personalidad, estilo de vida, valores, clase social...
- *Basada en el comportamiento.* Son las actitudes del consumidor respecto al producto, beneficio que busca el consumidor, nivel de uso del producto...
- *Multiatributo.* Agrupa varios criterios.

Como hemos mencionado antes, los principales servicios ofrecidos por nuestra empresa son el servicio de consultoría de recursos humanos, selección de personal, evaluación e imagen corporativa.

Principalmente, estos servicios se ofrecen a los distribuidores de telefonía móvil, pero no se descarta ofrecerlos igualmente a los operadores de telefonía móvil.

Es por esto que para nuestra empresa, en función del tamaño de la empresa y de los servicios que ofrecen (variable de segmentación multiatributo), los segmentos del mercado serán:

- Grandes distribuidores de telefonía móvil

- Pequeños distribuidores de telefonía móvil
- Operadores de telefonía móvil

Los distribuidores de telefonía móvil, en función del tamaño de los mismos, requerirán de los mismos servicios pero con un enfoque distinto, por lo que es conveniente que sean dos segmentos de mercado diferenciados. Lo mismo ocurre con los operadores, para los que los servicios ofrecidos se deberán realizar de una forma distinta a los otros dos segmentos de mercado.

6.3 Servicios

La misión de nuestra empresa es *“ayudar a los distribuidores de telefonía a aplicar de forma correcta las herramientas y procedimientos característicos de un departamento de recursos humanos y, a su vez, encontrar a las personas adecuadas para hacer prosperar su negocio”*, y es por ello que los servicios ofrecidos van encaminados a llevar a cabo la misión empresarial de **Zas Talent, SL**.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Fundamentos del Marketing, un servicio es *“cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”*.

Los servicios ofrecidos en nuestra empresa están estrechamente relacionados con las líneas de negocio mencionadas en el apartado 4.3 (Operaciones y procesos), donde detallábamos cada uno de los servicios que nuestra empresa ofrece:

- Consultoría de recursos humanos
- Selección de personal
- Evaluación
- Imagen corporativa

En ese mismo apartado, se explican también los procesos y operaciones necesarios para ofrecer dichos servicios.

6.4 Precio

El precio es una de las variables más importantes del Marketing Mix, pues es la variable por la cual entran los ingresos de una empresa. El precio es el valor que posee un producto o servicio, normalmente representado en términos monetarios, que el comprador debe desembolsar al vendedor con el fin de adquirir o disfrutar de los servicios o productos.

Dada la importancia del precio, es necesario que se establezca una política de precios adecuada, teniendo en cuenta las características de los servicios.

Para realizar una correcta fijación de los precios, se deben tener en cuenta diversos factores, tanto internos como externos, que han de influir en el precio establecido.

Podemos sintetizar los factores que nuestra empresa ha tenido en cuenta en los siguientes:

- Costes
- Beneficio deseado por la empresa
- Tipos de clientes
- Zona geográfica
- Valor del servicio para los clientes
- Competencia
- Situación económica

Como sabemos, existen diferentes estrategias para la fijación del precio, pero la estrategia que consideramos más adecuada para los primeros años de vida del negocio es la fijación de precios basada en el punto de equilibrio.

Para llevar a cabo esta estrategia debemos ser conscientes de donde se sitúa nuestro umbral de rentabilidad y de la sensibilidad en el precio de nuestro público objetivo.

Como hemos mencionado en el apartado 4.3 (Operaciones y procesos), ofrecemos cuatro servicios diferentes, por lo que vamos a realizar una aproximación a los distintos precios para cada servicio en el cuadro 7, siempre teniendo en cuenta que estos precios son orientativos y que variarán en función de la dificultad o el número de horas que sean necesarias. Estos precios, servirán además para calcular la previsión de ingresos de nuestra empresa durante los primeros años de actividad.

Para fijar los precios de los diferentes servicios ofrecidos hemos tenido en cuenta nuestro umbral de rentabilidad, y son precios orientativos, pues según la dificultad del trabajo variarán.

Cuadro 8: Precios Zas Talent, SL

Servicio	Precio	Duración
Consultoría de recursos humanos	800€ los 2 primeros meses (600€ los siguientes)	Duradero en el tiempo (media de 4 meses)
Selección de personal	1000€ los 2 primeros meses (600€ los siguientes)	Según la duración y el número de empleados deseados (media de 5 meses)
Evaluación	300€	Puntual
Imagen corporativa	300€	Puntual

Fuente: elaboración propia. 2015

En el caso de la consultoría de recursos humanos y la selección de personal, los precios variarán a lo largo de los meses porque no requiere el mismo trabajo ni tiempo invertido durante los primeros meses que durante los últimos.

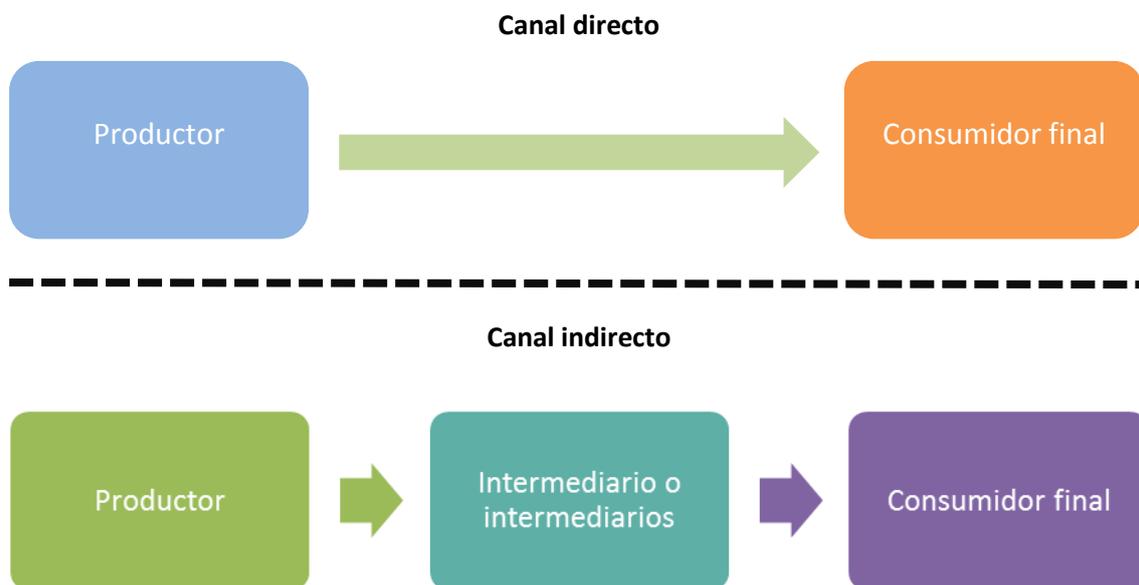
6.5 Distribución

La distribución (place en inglés), hace referencia a todo el proceso que permite al producto llegar desde el lugar de producción hasta el consumidor final. En nuestro caso, al tratarse de un servicio, algo intangible, hace referencia al modo en que el consumidor recibe el servicio, es decir, mediante qué canal.

Se distinguen dos canales de distribución distintos, el directo y el indirecto, tal y como observamos en la Ilustración 7.

- El canal directo, que es cuando el producto pasa directamente desde el productor al consumidor.
- El canal indirecto, que es cuando la venta se hace mediante un intermediario.

Ilustración 8: Canales de distribución



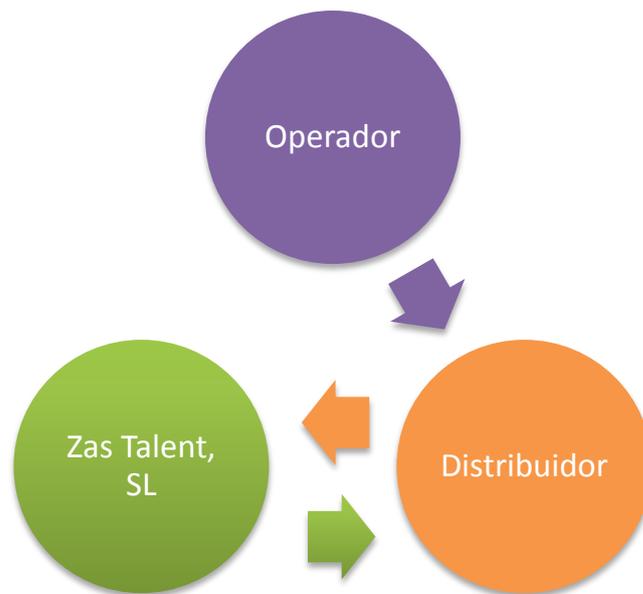
Fuente: Elaboración propia. 2015.

En nuestro caso, el canal de distribución es directo, pues somos nosotros mismos quienes hacemos llegar el servicio a nuestros clientes o consumidores.

El contacto con nuestros clientes es directo y continuo. El esquema sería el siguiente:

- El operador de telefonía móvil se pone en contacto con su distribuidor y le marca unas pautas a seguir, entre las que se encuentra contactar con **Zas Talent, SL**, para cumplir con los requisitos establecidos por el operador.
- El distribuidor de telefonía móvil se pone en contacto con nuestra empresa y le hace saber las observaciones que el operador le ha dado.
- Nuestra empresa, queda con el cliente, se desplaza a donde sea necesario. Se estudian las necesidades, carencias y posibilidades y se hace una oferta al distribuidor.

Ilustración 9: Esquema del canal de distribución de Zas Talent, SL



Fuente: Elaboración propia. 2015

Como podemos observar en la ilustración anterior, si hay un tercer agente que interviene en el proceso (el operador de telefonía), pero éste únicamente se encarga de poner en contacto al distribuidor con nuestra empresa, y desaparece del canal en el momento de la entrega del servicio.

6.6 Comunicación

La comunicación de una empresa dentro del marketing mix, también llamada promoción, hace referencia a la actividad destinada a informar, convencer e influenciar sobre los posibles clientes. Es decir, trasladar a los clientes potenciales las características del servicio, qué ofrecemos, cómo lo hacemos, etc.

En este apartado vamos a explicar cuáles serán nuestras acciones promocionales, que debido a nuestro esquema del canal de distribución que hemos visto en el apartado anterior, nuestros esfuerzos no se concentrarán en la captación de nuevos clientes, pues el propio operador de telefonía móvil se encargará de comunicarles que nuestra compañía ofrece exactamente lo que ellos quieren, sino que se centrarán en informar qué ofrece nuestra compañía.

Puesto que el objetivo de la comunicación para **Zas Talent, SL** no es la captación de clientes sino informar a los futuros clientes (previamente captados por el operador de telefonía) mediante el uso de la página web, ofreciendo en ella la mejor imagen posible de nuestra empresa, los servicios, tarifas, etc. Además de la página web, también se realizarán otras acciones promocionales, tal y como listamos a continuación:

- *Logo y marca.* Se dará de alta el nombre comercial y se desarrollará un logo.
- *Tarjetas de visita.* Se facilitará la información de contacto a los clientes mediante estas tarjetas.
- *Dossier informativo.* En él aparecerá toda la información acerca de la empresa, quiénes somos, qué hacemos, cómo, a qué precio, la RSE, etc., y se facilitará a los distribuidores que se pongan en contacto con nosotros derivados desde el operador.
- *Trípticos informativos.* Contendrán la misma información que el dossier informativo, pero de manera más resumida, con el fin de que a simple vista los distribuidores sean capaces de conocer que les ofrecemos.

- *Perfil en las redes sociales.* Contaremos con un perfil en varias redes sociales con el fin de tener un contacto mucho más cercano con los distribuidores e informarles de las novedades.

6.7 Servicio ampliado

El servicio ampliado hace referencia a unos beneficios adicionales que lleva consigo la adquisición del servicio, pero que no son esperados por el cliente.

Para poder entender mejor el concepto de servicio ampliado, vamos a explicar los diferentes niveles de los que se compone un servicio según el marketing, y vamos a nombrar en qué consiste en nuestro caso.

- *Servicio básico.* Es el servicio esencial que se presta al cliente, son los servicios ofrecidos comentados anteriormente, las distintas líneas de negocio.
- *Servicio real.* Parte del servicio básico, y se añaden algunos aspectos más como son la calidad del servicio recibido, con empleados especializados en el sector y un servicio personalizado, o la marca.
- *Servicio ampliado.* Es el servicio real más algunos servicios adicionales como en nuestro caso son el servicio post-venta, garantía del proceso recibido, compromiso, confianza, asesoramiento, información, consultas y facilidades de financiación.

6.8 Epílogo

En el capítulo que acabamos de desarrollar, hemos explicado detalladamente el plan de marketing de nuestra empresa, que es la herramienta fundamental que debe emplear nuestra empresa para la gestión comercial.

Se ha establecido el público objetivo, que está formado por todas las empresas del sector de las telecomunicaciones, tanto grandes empresas como pymes, situadas en todo el territorio español de la Península Ibérica

A su vez, se han determinado las políticas de segmentación que llevará a cabo la empresa, basándose en una variable multiatributo (tamaño de la empresa cliente y los servicios que ofrecen), determinando que los segmentos del mercado serán:

- Grandes distribuidores de telefonía móvil
- Pequeños distribuidores de telefonía móvil
- Operadores de telefonía móvil

Se han establecido todas las variables del Marketing Mix, siendo los servicios ofrecidos:

- Consultoría de recursos humanos
- Selección de personal
- Evaluación
- Imagen corporativa

La estrategia de fijación de precios será basada en el punto de equilibrio durante los primeros años y se han determinado unos precios orientativos, que variarán en función de la dificultad del trabajo o la duración del mismo.

En cuanto a la distribución se hará por un canal directo, en el que solo intervengamos la empresa cliente (previa derivación del operador de telefonía móvil) y nosotros.

En lo referente a la comunicación o promoción, no se centrará en la captación de nuevos clientes, pues vendrán derivados desde el operador, sino que se focalizará en informar y persuadir a los distribuidores que se pongan en contacto con nosotros mediante:

- Logo y marca.
- Página web.

- Tarjetas de visita.
- Dossier informativo.
- Trípticos informativos.
- Perfil en las redes sociales.

Por último hemos analizado el servicio desde el punto de vista del marketing, siendo nuestro servicio ampliado el servicio post-venta, garantía del proceso recibido, compromiso, confianza, asesoramiento, información, consultas y facilidades de financiación.

ANÁLISIS ECONÓMICO - --- FINANCIERO

7. ANALISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

7.1 Introducción

Mediante el análisis económico – financiero, estudiaremos la viabilidad económica del proyecto y con su ayuda podremos determinar si llevar a cabo dicho Plan de Empresa o si, por el contrario, no seguir adelante con él.

Para ello, recopilaremos toda la información económica – financiera necesaria y con ella realizaremos un plan de inversión, un plan de financiación, las previsiones de ingresos y gastos, hallaremos nuestro umbral de rentabilidad, determinaremos la previsión de tesorería, analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias así como el balance de situación previsional, calcularemos y analizaremos diferentes ratios para comprobar la solvencia y liquidez de la empresa, realizaremos el análisis de la rentabilidad, tanto económica como financiera, de la misma, y por último realizaremos un análisis de las variables de la inversión: VAN y TIR. Todo ello nos permitirá comprobar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Todo este estudio se realizará considerando tres escenarios posibles: un escenario realista, uno pesimista y otro optimista.

7.2 Plan de inversión

En este apartado vamos a exponer todas las inversiones que debe realizar la sociedad tanto para la puesta en marcha como para poder ofrecer los servicios de manera satisfactoria. A continuación detallamos dichas inversiones para **Zas Talent**.

Activos No Corrientes

Según el Plan General Contable vigente (PGC 2007), el grupo 2, activos no corrientes *“comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año.”* Es decir, hablamos de activos que permanecerán a largo plazo en la empresa.

Zas Talent no va a realizar una gran inversión en activos no corrientes, pues tal y como hemos visto anteriormente, hasta que arranque el negocio, éste se llevará a cabo desde el domicilio de cada una de las socias, y se realizarán los desplazamientos a las oficinas de los clientes para las reuniones.

No hay ninguna adquisición de un local, no se requiere maquinaria específica, etc., por lo que el activo no corriente de la empresa, básicamente, estará compuesto por los muebles necesarios por cada socia para acondicionar su domicilio, los ordenadores, impresoras y el software necesario.

Dentro de este gran grupo, encontramos diversos subgrupos que lo componen, pero únicamente nombraremos los que sean relevantes para nuestro plan de inversiones.

- Las **inmovilizaciones intangibles**, *“son activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica, así como los anticipos a cuenta entregados a proveedores de estos inmovilizados.”*

Se consideran inmovilizaciones intangibles a las aplicaciones informáticas, que son *“el importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa. También incluye los gastos de desarrollo de las páginas web, siempre que su utilización esté prevista durante varios ejercicios.”*

Nosotros inicialmente emplearemos:

- Windows 7
- Microsoft Office
- Antivirus
- Página web

- Las **inmovilizaciones materiales**, son *“elementos del activo tangibles representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros subgrupos.”*

Se consideran inmobilizaciones materiales al mobiliario, que son “*mobiliario, material y equipos de oficina, con excepción de los que deban figurar en la cuenta 217*”, a los equipos para procesos de la información, que son “*ordenadores y demás conjuntos electrónicos.*”

En nuestro caso necesitaremos:

- Mesas
- Sillas de oficina
- Estanterías
- Ordenadores y periféricos
- Impresoras scanner
- Teléfonos móviles

Cuadro 9: Plan de inversiones en activo no corriente de Zas Talent, SL

A) Activo No Corriente	4.680€
I. <u>Inmovilizaciones intangibles</u>	<u>2.525€</u>
Aplicaciones informáticas	2.525€
II. <u>Inmovilizaciones materiales</u>	<u>2.155€</u>
Mobiliario	520€
Equipos para procesos de la información	1.635€

Fuente: elaboración propia. 2015

Activos Corrientes

Según el Plan General Contable vigente (PGC 2007), el activo corriente son “*aquellos elementos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, aquellos otros cuyo vencimiento,*

enajenación o realización se espera que se produzca en el plazo de un año, los clasificados como mantenidos para negociar, excepto los derivados a largo plazo, y el efectivo y equivalentes.” Es decir, hablamos de activos que permanecen a la empresa a corto plazo.

Al tratarse de una empresa de servicios, no contamos con existencias, ni mercaderías, materias primas, etc. Nuestro activo corriente estará formado por el efectivo que, como toda empresa, necesite **Zas Talent** hasta que pueda generar beneficios por sí sola.

7.3 Plan de financiación

En este apartado vamos a establecer la financiación necesaria para nuestra empresa con la que poder hacer frente a todas las inversiones necesarias, el origen de ésta y su cuantía.

Financiar una empresa es concederle el crédito necesario para que pueda constituirse y funcionar. Esta financiación puede ser propia o ajena.

La financiación propia o recursos propios hacen referencia a la aportada por cada uno de los socios, y en nuestro caso, tal y como ya hemos mencionado en el apartado 5.3 (forma jurídica de la empresa), el capital social, y por tanto financiación propia, será de 3.100€.

Puesto que la forma jurídica elegida es una Sociedad Limitada, su capital está integrado por las participaciones de las socias que la forman, en este caso 2 socias, que aportarán 1.550€ cada uno, siendo el capital integro de la sociedad de 3.100€, dividido en 100 participaciones de 31€ cada una. Se ha acordado entre las socias, que antes del inicio de la actividad, el 100% del capital suscrito debe estar desembolsado.

La financiación ajena o recursos ajenos hacen referencia a aquellas fuentes de financiación que no tienen nada que ver con la empresa, y que por consiguiente se contrae una deuda que deberá ser satisfecha dentro de un plazo establecido y pagando unos intereses por dicha financiación.

En nuestro caso, como con la financiación propia no es suficiente para cubrir las inversiones, tanto en activo corriente como en activo no corriente, que llevará a cabo la empresa, se tendrá que recurrir a la financiación ajena.

Se han estudiado y barajado diversas opciones y se ha optado por solicitar un préstamo al ICO (Instituto de Crédito Oficial) de 20.000€ con las siguientes condiciones:

Cuadro 10: Condiciones financiación ICO para Zas Talent, SL

Modalidad	Préstamo	
Importe	20.000€	
Tipo de interés fijo máximo	Nominal: 5.227%	TAE: 5.295%
Comisiones	No hay	
Plazo de amortización	5 años, sin carencia	

Fuente: ICO 2015. Elaboración propia. 2015

A continuación, en la siguiente tabla, mostramos la amortización del préstamo durante los 2 primeros años – 24 mensualidades –, calculada mediante el método francés con las condiciones mostradas en el cuadro anterior.

Además, adjuntamos en el anexo 3 la tabla completa de la amortización del préstamo para los 5 años – 60 mensualidades – de los que dispone la empresa para devolverlo.

Cuadro 11: Amortización préstamo ICO 2 primeros años

Mes	Interés	Amortización financiera	Cuota	Amortización acumulada	Capital pendiente
					20.000,00 €
1	87,117	292,39 €	379,51 €	292,39 €	19.707,61 €
2	85,843	293,67 €	379,51 €	586,06 €	19.413,94 €
3	84,564	294,94 €	379,51 €	881,00 €	19.119,00 €
4	83,279	296,23 €	379,51 €	1.177,23 €	18.822,77 €
5	81,989	297,52 €	379,51 €	1.474,75 €	18.525,25 €
6	80,693	298,82 €	379,51 €	1.773,56 €	18.226,44 €
7	79,391	300,12 €	379,51 €	2.073,68 €	17.926,32 €
8	78,084	301,42 €	379,51 €	2.375,11 €	17.624,89 €
9	76,771	302,74 €	379,51 €	2.677,84 €	17.322,16 €
10	75,452	304,06 €	379,51 €	2.981,90 €	17.018,10 €
11	74,128	305,38 €	379,51 €	3.287,28 €	16.712,72 €
12	72,798	306,71 €	379,51 €	3.593,99 €	16.406,01 €
13	71,462	308,05 €	379,51 €	3.902,04 €	16.097,96 €
14	70,120	309,39 €	379,51 €	4.211,42 €	15.788,58 €
15	68,772	310,74 €	379,51 €	4.522,16 €	15.477,84 €
16	67,419	312,09 €	379,51 €	4.834,25 €	15.165,75 €
17	66,059	313,45 €	379,51 €	5.147,70 €	14.852,30 €
18	64,694	314,81 €	379,51 €	5.462,51 €	14.537,49 €
19	63,323	316,19 €	379,51 €	5.778,70 €	14.221,30 €
20	61,946	317,56 €	379,51 €	6.096,26 €	13.903,74 €
21	60,562	318,95 €	379,51 €	6.415,20 €	13.584,80 €
22	59,173	320,34 €	379,51 €	6.735,54 €	13.264,46 €
23	57,778	321,73 €	379,51 €	7.057,27 €	12.942,73 €
24	56,376	323,13 €	379,51 €	7.380,40 €	12.619,60 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

7.4 Previsión de ingresos y gastos

En este punto se recogerá una previsión de todos los ingresos y gastos de nuestra empresa en los primeros 3 años de actividad. Al tratarse de una previsión, con la intención de aproximarnos más a la realidad y contemplar varias opciones, dichas previsiones se realizarán en 3 escenarios diferentes:

- Escenario realista
- Escenario pesimista
- Escenario optimista

En el primer escenario, el realista, es el caso más probable y por ello, es el que más vamos a tener en cuenta.

En el escenario pesimista se consideran los ingresos y gastos para un periodo de baja actividad empresarial, bajo número de clientes e ingresos, y según nuestras previsiones, es el peor de los casos posibles.

En el escenario optimista se consideran los ingresos y gastos para un periodo de gran éxito empresariales y un gran número de clientes, con un consecuente alto número de ingresos.

Con el fin de realizar la previsión de ingresos, hemos elaborado una estimación de las futuras ventas para cada uno de los escenarios descritos anteriormente, realista, pesimista y optimista, y las hemos detallados en función del tipo de servicio ofrecido:

- Consultoría de recursos humanos
- Selección de personal
- Evaluación
- Imagen corporativa

A continuación mostramos la previsión de ingresos derivados de las ventas para el año n en los tres escenarios previstos.

Cuadro 12: Previsión ingresos mensuales y anuales para el año n, escenario realista

Mes	Año N												Precio unitario	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Consultoría RRHH mes 1 y 2	2	2	0	0	2	3	1	0	2	3	1	1	800 €	13.600 €
Consultoría RRHH mes 3 y siguientes	0	0	2	2	1	1	2	2	2	0	3	4	600 €	11.400 €
Selección Personal mes 1 y 2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	3	1.000 €	22.000 €
Selección Personal mes 3 y siguientes	0	0	2	2	1	3	3	3	3	3	4	4	600 €	16.800 €
Evaluación	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	2	300 €	2.400 €
Imagen Corporativa	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	1	300 €	1.800 €
	3.600 €	3.900 €	4.400 €	4.000 €	5.100 €	5.800 €	5.800 €	5.900 €	6.900 €	5.800 €	7.300 €	9.500 €		68.000 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 13: Previsión ingresos mensuales y anuales para el año n, escenario pesimista

Mes	Año N												Precio unitario	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Consultoría RRHH mes 1 y 2	1	1	0	0	1	2	0	0	1	1	1	1	800€	7.200€
Consultoría RRHH mes 3 y siguientes	0	0	1	2	1	0	1	2	1	0	1	1	600€	6.000€
Selección Personal mes 1 y 2	2	2	2	1	1	0	1	1	0	1	2	2	1.000€	15.000€
Selección Personal mes 3 y siguientes	0	0	1	2	2	2	0	1	1	0	1	1	600€	6.600€
Evaluación	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	2	300€	2.100€
Imagen Corporativa	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	1	300€	1.800€
	2.800€	2.800€	3.500€	3.700€	4.200€	2.800€	1.600€	3.700€	2.000€	2.400€	4.300€	4.900€		38.700€

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 14: Previsión ingresos mensuales y anuales para el año n, escenario optimista

Mes	Año N												Precio unitario	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Consultoría RRHH mes 1 y 2	4	4	0	0	4	5	2	0	4	3	2	2	800€	24.000€
Consultoría RRHH mes 3 y siguientes	0	0	4	4	2	2	4	3	2	0	3	4	600€	16.800€
Selección Personal mes 1 y 2	5	5	3	4	5	2	3	2	2	2	2	6	1.000€	41.000€
Selección Personal mes 3 y siguientes	0	0	5	5	6	6	5	4	3	4	4	8	600€	30.000€
Evaluación	0	2	1	2	0	0	1	2	1	2	1	2	300€	4.200€
Imagen Corporativa	0	0	0	2	1	0	0	2	1	2	0	1	300€	2.700€
	8.200€	8.800€	8.700€	10.600€	13.300€	10.800€	10.300€	7.400€	8.800€	8.000€	8.100€	15.700€		118.700€

Fuente: Elaboración propia. 2015

Para los años siguientes de vida de la sociedad, N+1 y N+2, puesto que en este caso hemos realizado la previsión únicamente para tres años, se ha estimado un incremento de las ventas de un 15%, igual en los tres escenarios, por lo que los ingresos ascenderían a las cantidades mostradas en el siguiente cuadro.

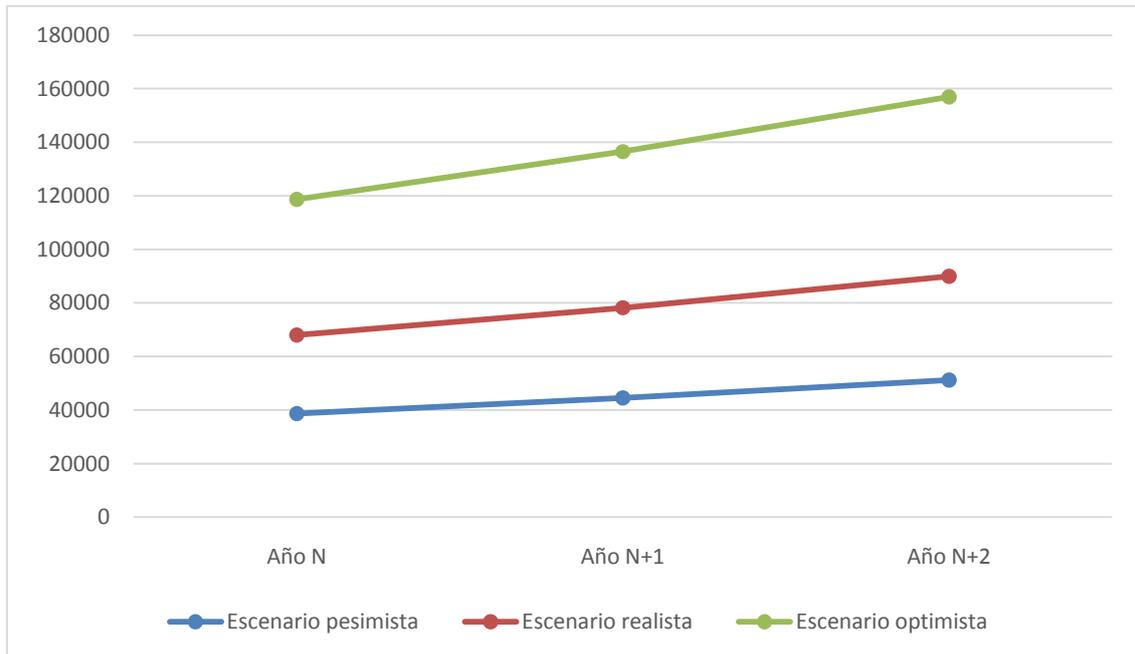
Cuadro 15: Previsión ingresos años N+1 y N+2, escenario realista, pesimista y optimista

	Ingresos año N+1	Ingresos año N+2
Escenario realista	78.200€	89.930€
Escenario pesimista	44.505€	51.180€
Escenario optimista	136.505€	156.980€

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cabe destacar, que al contar con el apoyo y promoción del operador de telefonía entre sus distribuidores, es decir, que es el propio operador el que informará de nuestros servicios a los distribuidores que considere que requieran de nuestros servicios, los ingresos están estimados teniendo en cuenta las previsiones de dicho operador de telefonía.

A continuación, en el gráfico siguiente podemos observar la evolución de los ingresos prevista para los tres escenarios que planteamos durante los tres primeros años. Tal y como hemos mencionado con anterioridad, la evolución prevista es de un 15%, de manera que el incremento será constante a modo de simplificación para la previsión.

Gráfico 4: Evolución previsión de ingresos en los escenarios planteados

Fuente: Elaboración propia. 2015

En cuanto a la estimación de los gastos, no es igual para los tres escenarios, pues nuestros gastos de personal aumentarían para los años n+1 y n+2 en el escenario realista y en el optimista, ya que únicamente con 2 trabajadoras no podríamos llevar a cabo tal cantidad de trabajo y los gastos relacionados con los intereses generados por el préstamo también variarían.

Los gastos serían los mismos en los tres escenarios planteados durante el primer año, el año n.

Debemos tener en cuenta que el primer año, al ser el año de puesta en marcha de la sociedad, se realizarán unos gastos adicionales, como por ejemplo las inversiones en inmovilizado material e inmovilizado intangible, pero que no figuran en el siguiente cuadro, pues se han considerado ya en el apartado de inversiones y anteriores al funcionamiento de la empresa.

A continuación, en las páginas siguientes, detallamos las previsiones de todos los gastos para cada uno de los escenarios, de la misma forma que hemos hecho para los ingresos.

Cuadro 16: Previsión de gastos en los tres escenarios, año N

Mes	Año N												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Salarios	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	40.800 €
Material oficina	50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50 €
Suministros	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	80 €
Publicidad	15 €	- €	15 €	- €	12 €	- €	10 €	- €	10 €	- €	25 €	- €	87 €
Teléfono	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	480 €
Internet	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	420 €
Devolución préstamo	292,39 €	293,67 €	294,94 €	296,23 €	297,52 €	298,82 €	300,12 €	301,42 €	302,74 €	304,06 €	305,38 €	306,71 €	3.594 €
Intereses deudas	87,12 €	85,84 €	84,56 €	83,28 €	81,99 €	80,69 €	79,39 €	78,08 €	76,77 €	75,45 €	74,13 €	72,80 €	960,11 €
													46.471,11 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 17: Previsión de gastos escenario realista, año N+1

Año N+1													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Salarios	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	61.200 €
Material oficina	50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50 €
Suministros	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	120 €
Publicidad	15 €	- €	15 €	- €	12 €	- €	10 €	- €	10 €	- €	25 €	- €	87 €
Teléfono	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	1.440 €
Internet	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	960 €
Devolución préstamo	308,05 €	309,39 €	310,74 €	312,09 €	313,45 €	314,81 €	316,19 €	317,56 €	318,95 €	320,34 €	321,73 €	323,13 €	3.786 €
Intereses deudas	71,46 €	70,12 €	68,77 €	67,42 €	66,06 €	64,69 €	63,32 €	61,95 €	60,56 €	59,17 €	57,78 €	56,38 €	767,68 €
													68.410,68 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 18: Previsión de gastos escenario optimista, año N+1

Año N+1													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Salarios	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	81.600 €
Material oficina	50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50 €
Suministros	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	120 €
Publicidad	15 €	- €	15 €	- €	12 €	- €	10 €	- €	10 €	- €	25 €	- €	87 €
Teléfono	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	1.440 €
Internet	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	960 €
Devolución préstamo	308,05 €	309,39 €	310,74 €	312,09 €	313,45 €	314,81 €	316,19 €	317,56 €	318,95 €	320,34 €	321,73 €	323,13 €	3.786 €
Intereses deudas	71,46 €	70,12 €	68,77 €	67,42 €	66,06 €	64,69 €	63,32 €	61,95 €	60,56 €	59,17 €	57,78 €	56,38 €	767,68 €
													88.811,11 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 19: Previsión de gastos escenario pesimista, año N+1

Mes	Año N+1												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Salarios	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	40.800 €
Material oficina	50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50 €
Suministros	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	- €	80 €
Publicidad	15 €	- €	15 €	- €	12 €	- €	10 €	- €	10 €	- €	25 €	- €	- €	87 €
Teléfono	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	960 €
Internet	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	840 €
Devolución préstamo	308,05 €	309,39 €	310,74 €	312,09 €	313,45 €	314,81 €	316,19 €	317,56 €	318,95 €	320,34 €	321,73 €	323,13 €	3.786 €	
Intereses deudas	71,46 €	70,12 €	68,77 €	67,42 €	66,06 €	64,69 €	63,32 €	61,95 €	60,56 €	59,17 €	57,78 €	56,38 €	767,68 €	
														47.371,11 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 20: Previsión de gastos escenario realista, año N+2

Mes	Año N+2												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Salarios	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	5.100 €	61.200 €
Material oficina	50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50 €
Suministros	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	- €	120 €
Publicidad	15 €	- €	15 €	- €	12 €	- €	10 €	- €	10 €	- €	25 €	- €	- €	87 €
Teléfono	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	1.440 €
Internet	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	960 €
Devolución préstamo	324,54 €	325,95 €	327,37 €	328,80 €	330,23 €	331,67 €	333,11 €	334,57 €	336,02 €	337,49 €	338,96 €	340,43 €	340,43 €	3.786 €
Intereses deudas	54,97 €	53,56 €	52,14 €	50,71 €	49,28 €	47,84 €	46,39 €	44,94 €	43,49 €	42,02 €	40,55 €	39,08 €	39,08 €	767,68 €
														68.410,68 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 21: Previsión de gastos escenario optimista, año N+2

Mes	Año N+2												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Salarios	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	6.800 €	81.600 €
Material oficina	50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50 €
Suministros	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	30 €	- €	- €	120 €
Publicidad	15 €	- €	15 €	- €	12 €	- €	10 €	- €	10 €	- €	25 €	- €	87 €
Teléfono	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	1.440 €
Internet	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	960 €
Devolución préstamo	324,54 €	325,95 €	327,37 €	328,80 €	330,23 €	331,67 €	333,11 €	334,57 €	336,02 €	337,49 €	338,96 €	340,43 €	3.786 €
Intereses deudas	54,97 €	53,56 €	52,14 €	50,71 €	49,28 €	47,84 €	46,39 €	44,94 €	43,49 €	42,02 €	40,55 €	39,08 €	767,68 €
													88.811,11 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 22: Previsión de gastos escenario pesimista, año N+2

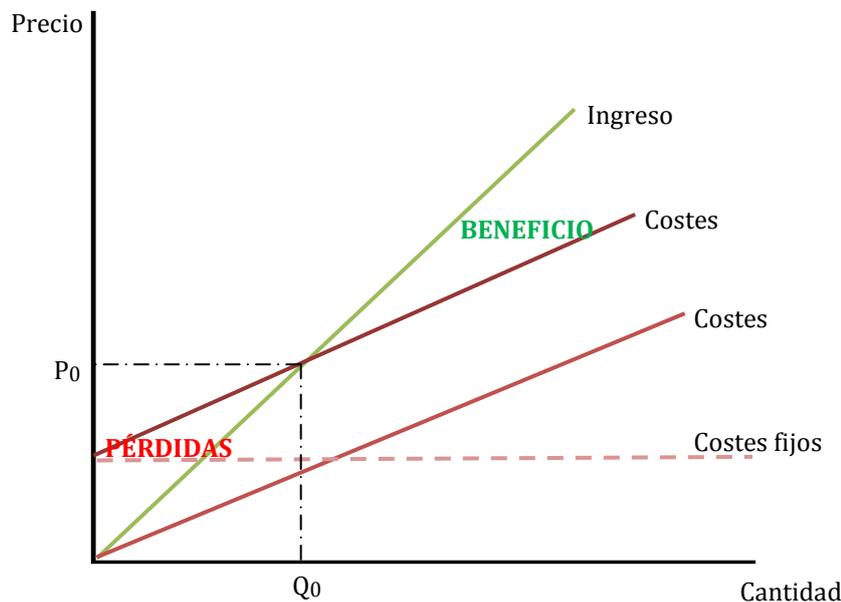
Mes	Año N+2												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Salarios	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	3.400 €	40.800 €
Material oficina	50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50 €
Suministros	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	20 €	- €	- €	80 €
Publicidad	15 €	- €	15 €	- €	12 €	- €	10 €	- €	10 €	- €	25 €	- €	87 €
Teléfono	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	480 €
Internet	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	420 €
Devolución préstamo	324,54 €	325,95 €	327,37 €	328,80 €	330,23 €	331,67 €	333,11 €	334,57 €	336,02 €	337,49 €	338,96 €	340,43 €	3.989 €
Intereses deudas	54,97 €	53,56 €	52,14 €	50,71 €	49,28 €	47,84 €	46,39 €	44,94 €	43,49 €	42,02 €	40,55 €	39,08 €	565 €
													46.471 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

7.5 Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad, también llamado punto muerto, representa el nivel de ventas necesarias para que la cantidad de los ingresos sea idéntica a la de los costes. Es decir, es el volumen de ventas en el que la empresa ni obtiene beneficios y ni tiene pérdidas.

Gráfico 5: Umbral de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia. 2015

Tal y como podemos observar en el gráfico anterior, el precio P_0 para una cantidad Q_0 sería dicho punto muerto, un precio y una cantidad con los que la empresa no obtendría ningún beneficio, pero tampoco tendría pérdidas. Es decir, que los ingresos cubren tanto los costes fijos como los costes variables, pero no son superior a ellos. Para el caso de nuestra compañía, no hablaremos de unidades de producto vendidas, sino de servicios facturados.

A continuación, vamos a calcular el umbral de rentabilidad para el año N de **Zas Talent, SL**. Según hemos calculado en el punto 7.4 (Previsión de ingresos y gastos), los gastos para el primer año de actividad de nuestra empresa (año N) ascienden a 46.471,11 €, por lo que los ingresos deben ser la misma cantidad.

En el siguiente cuadro podemos ver la cantidad de cada uno de los servicios necesarios para alcanzar una aproximación a dicha cifra, sin llegar a alcanzarla, pues no podemos facturar el servicio fracturado.

Cuadro 23: Cálculo aproximado de servicios facturados para alcanzar el umbral de rentabilidad

	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Consultoría RRHH mes 1 y 2	18	800 €	14.400 €
Consultoría RRHH mes 3 y siguientes	18	600 €	10.800 €
Selección Personal mes 1 y 2	13	1.000 €	13.000 €
Selección Personal mes 3 y siguientes	8	600 €	4.800 €
Evaluación	4	300 €	1.200 €
Imagen Corporativa	7	300 €	2.100 €
			46.300 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

De esta manera, facturando las cantidades de cada servicio indicadas en el cuadro anterior, alcanzaríamos una cifra aproximada al umbral de rentabilidad de nuestra empresa para el año N.

7.6 Previsión de tesorería

En este apartado vamos a realizar la previsión de tesorería para los tres primeros años de actividad de la sociedad, que tal y como hemos venido llamando hasta ahora, denominaremos año N, N+1 y N+2.

Para ello, reflejaremos a continuación todos los cobros y los pagos generados por la sociedad, pudiendo apreciar así los flujos monetarios generados a través de la actividad empresarial.

Los cobros íntegramente proceden de los ingresos derivados de la prestación de los servicios de nuestra empresa, y los pagos de las inmovilizaciones materiales y del inmovilizado intangible se pagan únicamente en el primer año de actividad de la compañía.

Cuadro 24: Previsión tesorería escenario realista

	N	N+1	N+2
Cobros	68.000,00 €	78.200,00 €	89.930,00 €
Prestación de servicios	68.000,00 €	78.200,00 €	89.930,00 €
Pagos	51.151,11 €	68.410,68 €	68.410,68 €
Inmovilizado intangible	2.525,00 €	- €	- €
Inmovilizaciones materiales	2.155,00 €	- €	- €
Gastos explotación	1.117,00 €	2.657,00 €	2.657,00 €
Gastos personal	40.800,00 €	61.200,00 €	61.200,00 €
Gastos financieros	960,11 €	767,68 €	767,68 €
Cuotas préstamo	3.594,00 €	3.786 €	3.786 €
Ingresos - Pagos	16.848,89 €	9.789,32 €	21.519,32 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Tal y como podemos observar en el cuadro anterior, en el escenario realista, durante el primer año, la previsión de tesorería es positiva (16.848'89€), y sigue así en los próximos años, aunque desciende en el segundo año de actividad (9.789'32€) debido al incremento en los gastos de personal, pasando de 2 trabajadores en el primer año a 3 en el segundo y tercer año.

En el tercer año, hay un incremento considerable, pues los gastos con respecto al año anterior se mantienen y los cobros aumentan debido al incremento del 15% de las ventas.

Cuadro 25: Previsión tesorería escenario pesimista

	N	N+1	N+2
Cobros	38.700,00 €	44.505,00 €	51.180,00 €
Prestación de servicios	38.700,00 €	44.505,00 €	51.180,00 €
Pagos	51.151,11 €	46.470,68 €	46.470,68 €
Inmovilizado intangible	2.525,00 €	- €	- €
Inmovilizaciones materiales	2.155,00 €	- €	- €
Gastos explotación	1.117,00 €	1.117,00 €	1.117,00 €
Gastos personal	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €
Gastos financieros	960,11 €	767,68 €	767,68 €
Cuotas préstamo	3.594,00 €	3.786 €	3.786 €
Ingresos - Pagos	- 12.451,11 €	- 1.965,68 €	4.709,32 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

En el escenario pesimista, la previsión de tesorería de los dos primeros años es negativa (-12.451'11€ y -1.965'68€ respectivamente), pero esto será compensado con los recursos propios y ajenos de los que dispone la sociedad. A partir del tercer año, la previsión de tesorería es positiva.

Cuadro 26: Previsión tesorería escenario optimista

	N	N+1	N+2
Cobros	118.700€	136.505 €	156.980 €
Prestación de servicios	118.700€	136.505 €	156.980 €
Pagos	51.151,11 €	88.810,68 €	88.810,68 €
Inmovilizado intangible	2.525,00 €	- €	- €
Inmovilizaciones materiales	2.155,00 €	- €	- €
Gastos explotación	1.117,00 €	2.657,00 €	2.657,00 €
Gastos personal	40.800,00 €	81.600,00 €	81.600,00 €
Gastos financieros	960,11 €	767,68 €	767,68 €
Cuotas préstamo	3.594,00 €	3.786 €	3.786 €
Ingresos - Pagos	67.548,89 €	47.694,32 €	68.169,32 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

En el escenario optimista contamos con una previsión de tesorería positiva y elevada en los tres primeros años, tal y como hemos podido observar en el cuadro anterior.

7.7 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Según el Plan General de Contabilidad en vigor, aprobado por el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, la cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias “*recoge el resultado contable del ejercicio, separando los ingresos y gastos imputables al mismo que se clasifican por naturaleza; en particular, los derivados de las variaciones de valor originadas por la regla del valor razonable, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Comercio y en el presente Plan General de Contabilidad*”.

En este apartado se ha elaborado la cuenta de resultados previsional a partir de los datos de los apartados anteriores para los ejercicios N, N+1 y N+2, y se muestra a continuación.

**Cuadro 27: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional año N, N+1 y N+2.
Escenario realista**

	N	N+1	N+2
1. Importe neto cifra de negocios	68.000,00 €	78.200,00 €	89.930,00 €
6. Gastos de personal	40.800,00 €	61.200,00 €	61.200,00 €
7. Otros gastos de explotación	1.117,00 €	2.657,00 €	2.657,00 €
8. Amortización del inmovilizado	1.170,00 €	1.170,00 €	1.170,00 €
A.1) RESULTADO EXPLOTACIÓN	24.913,00 €	13.173,00 €	24.903,00 €
15. Gastos financieros	960,11 €	767,68 €	767,68 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	960,11 €	767,68 €	767,68 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	23.952,89 €	12.405,32 €	24.135,32 €
19. Impuesto sobre beneficios	3.592,93 €	1.860,80 €	6.033,83 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	20.359,96 €	10.544,52 €	18.101,49 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

**Cuadro 28: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional año N, N+1 y N+2.
Escenario pesimista**

	N	N+1	N+2
1. Importe neto cifra de negocios	38.700,00 €	44.505,00 €	51.180,00 €
6. Gastos de personal	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €
7. Otros gastos de explotación	1.117,00 €	1.117,00 €	1.117,00 €
8. Amortización del inmovilizado	1.170,00 €	1.170,00 €	1.170,00 €
A.1) RESULTADO EXPLOTACIÓN	- 4.387,00 €	1.418,00 €	8.093,00 €
15. Gastos financieros	960,11 €	767,68 €	767,68 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	960,11 €	767,68 €	767,68 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 5.347,11 €	650,32 €	7.325,32 €
19. Impuesto sobre beneficios			1.831,33 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 5.347,11 €	650,32 €	5.493,99 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

**Cuadro 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional año N, N+1 y N+2.
Escenario optimista**

	N	N+1	N+2
1. Importe neto cifra de negocios	118.700,00 €	136.505,00 €	156.980,00 €
6. Gastos de personal	40.800,00 €	81.600,00 €	81.600,00 €
7. Otros gastos de explotación	1.117,00 €	2.657,00 €	2.657,00 €
8. Amortización del inmovilizado	1.170,00 €	1.170,00 €	1.170,00 €
A.1) RESULTADO EXPLOTACIÓN	75.613,00 €	51.078,00 €	71.553,00 €
15. Gastos financieros	960,11 €	767,68 €	767,68 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	960,11 €	767,68 €	767,68 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	74.652,89 €	50.310,32 €	70.785,32 €
19. Impuesto sobre beneficios	11.197,93 €	7.546,55 €	17.696,33 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	63.454,96 €	42.763,77 €	53.088,99 €

Fuente: Elaboración propia. 2015

Para el cálculo del impuesto sobre beneficios, se ha tenido en cuenta el Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, que establece que para las entidades de nueva creación constituidas a partir de 1 de enero de 2013, respecto de los dos primeros períodos impositivos en que la base imponible sea positiva, se aplicarán los siguientes tipos de gravamen:

- Hasta 300.000€, 15%.
- A partir de 300.000€, 20%.

Resumiendo, en cualquiera de los escenarios planteados, obtendríamos beneficio a largo plazo. Si bien es verdad que hay una grandísima diferencia entre los resultados del ejercicio en función del escenario planteado. Por ejemplo, para apreciar esas diferencias, exponemos que en el último año, el resultado del ejercicio en el escenario realista sería de 18.101,49 €, en el pesimista de 5.493,99 € y en el optimista de 53.088,99 €.

En el primer año de explotación, únicamente en el escenario pesimista tendríamos pérdidas, pero éstas serían unas pérdidas asumibles por la sociedad, sobre todo teniendo en cuenta que en los próximos años ya obtendríamos beneficios.

7.8 Balance de situación previsional

El balance de situación es una imagen fotográfica de una empresa en un momento determinado, básicamente es el resumen de todas las posesiones y todas las deudas y el capital de una organización en un periodo de tiempo determinado.

El balance se divide en activos, pasivos y patrimonio neto. El activo recoge todos los bienes y derechos que posee la compañía, mientras que en el pasivo y el patrimonio neto se encuentran los fondos propios, los exigibles a largo plazo y exigibles a corto plazo.

A continuación exponemos el balance de situación previsional para nuestra compañía, elaborado a partir de los datos expuestos en los apartados anteriores.

Cuadro 30: Activo del balance de situación previsional escenario realista, pesimista y optimista, año N

A) Activo No Corriente	4.680€
III. <u>Inmovilizaciones intangibles</u>	<u>2.525€</u>
IV. <u>Inmovilizaciones materiales</u>	<u>2.155€</u>
B) Activo Corriente	35.185'97€
VI. <u>Efectivo y otros Activos Líquidos Equivalentes</u>	<u>35.185'97€</u>
Total Activo	39.865'97€

Fuente: Elaboración propia. 2015

Cuadro 31: Patrimonio neto y pasivo del balance de situación previsional escenario realista, pesimista y optimista, año N

A) Patrimonio Neto	23.459'96€
I. <u>Capital</u>	<u>3.100€</u>
VII. <u>Resultado del ejercicio</u>	<u>20.359'96€</u>
B) Pasivo No Corriente	12.619'60€
II. <u>Deudas a l/p</u>	<u>12.619'60€</u>
C) Pasivo Corriente	3.786'41€
II. <u>Deudas a c/p</u>	<u>3.786'41€</u>
Total Patrimonio Neto y Pasivo	39.865'97€

Fuente: Elaboración propia. 2015

7.9 Análisis de ratios

En este punto vamos a realizar un breve estudio de los principales ratios de análisis financiero de nuestra empresa en el año N para los tres escenarios.

Un ratio se define como *“la relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores”*.

Liquidez

Para llevar a cabo el análisis de liquidez, vamos a estudiar los siguientes ratios:

- Liquidez
- Tesorería
- Disponibilidad

El ratio de liquidez compara el activo circulante con el pasivo exigible a c/p con el fin de diagnosticar la capacidad de la empresa para afrontar sus pagos a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 9'29$$

El valor óptimo de este ratio se comprende entre 1'5 y 3. Como podemos observar, el valor de este ratio para nuestra compañía es de 9'29, muy superior a lo deseado. Esto es debido a que durante el año N, año de constitución de la sociedad y primer año de actividad, entran grandes cantidades de dinero, provenientes de la financiación, tanto propia como ajena, lo que genera un nivel de tesorería muy elevado.

El ratio de tesorería pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias y comprobar que se sigue pudiendo hacer frente a los pagos únicamente con el realizable y el efectivo.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = 9'29$$

El ratio de disponibilidad compara el líquido de la empresa con los pagos.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = 9'29$$

Puesto que el activo corriente de la sociedad, durante el año N, está formado únicamente de efectivo, pues no disponemos de existencias por el tipo de negocio, ni de realizable, cabe esperar que el valor de los tres ratios sea idéntico. En el ratio de liquidez ya se ha explicado el motivo de dicho valor tan elevado.

Endeudamiento

La situación de endeudamiento informa sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

Para llevar a cabo el análisis del endeudamiento, hemos seleccionado los siguientes ratios:

- Endeudamiento
- Solvencia
- Calidad de la deuda
- Coste de la deuda

El ratio de endeudamiento indica el grado de endeudamiento de la empresa en relación con la totalidad del pasivo de la misma.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}} = 0'41$$

El valor deseado del ratio de endeudamiento debe estar comprendido entre 0'4 y 0'6, y como podemos observar, el grado de endeudamiento de nuestra empresa en comparación con el total del pasivo es óptimo.

Este ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, enfrentando al conjunto de derechos con todas las obligaciones.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} = 2'43$$

El resultado de este ratio debe ser superior a 1, y cuanto mayor, mejor. Podemos apreciar, gracias al cálculo de este ratio, que nuestra empresa es capaz de hacer frente a las deudas con sus activos.

El resultado de este ratio quiere decir que por cada unidad monetaria que hay que pagar, la empresa tiene activos valorados contablemente en 2,43 unidades monetarias.

El ratio de calidad de la deuda indica el porcentaje del exigible que es a corto plazo.

$$\text{Ratio calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} = 0'23$$

El valor de este ratio debe ser lo más bajo posible, indicando que la deuda que se tiene a largo plazo es mayor que la que se tiene a corto plazo. Es decir, a menor ratio, mejor calidad de la deuda en lo que al plazo se refiere a plazo. En nuestro caso indica que únicamente el 23% de la deuda de la empresa es a corto plazo, por lo que disponemos de mucho tiempo para pagar la mayoría de las deudas.

El ratio de coste de la deuda calcula el coste financiero asociado a la deuda de la empresa. Básicamente, a menos ratio, deuda más barata.

$$\text{Ratio Coste de la Deuda} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con Coste}} = 0'06$$

El ratio del coste de la deuda tiene unos valores aceptables, pues es una cifra baja, lo que indica que el coste de nuestra deuda no es alto.

7.10 Análisis de rentabilidad

En este apartado vamos a realizar el análisis de la rentabilidad, tanto económica como financiera, tomando como referencia los datos del escenario realista, que es el más probable que suceda, para el año N.

Rentabilidad económica

El análisis de la rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) con el activo total de la empresa y nos permite evaluar los factores que inciden en la productividad del activo y su evolución.

Se toma el BAII para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo ya que no tiene en cuenta los resultados financieros ni los impuestos.

Dentro de la rentabilidad, los componentes que debemos analizar son la rotación del activo y el margen de ventas.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = 1'71$$

La rotación del activo se define como el número de veces que las ventas del periodo alcanzan el valor del activo. Así, nuestra rotación de 1'71 nos indica que las ventas del periodo equivalen a vender 1'71 veces el valor del activo.

$$\text{Margen de ventas} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} = 0'35$$

El margen de ventas es la riqueza generada por cada unidad monetaria vendida. Es decir, que por cada unidad monetaria vendida se obtiene un beneficio de 0'35,

Si analizamos de forma conjunta el margen y la rotación, estamos analizando la rentabilidad económica. Cuanto más grande sea el rendimiento, el activo es más productivo. A nivel general, no existe un valor óptimo de esta rentabilidad, ya que será variará dependiendo de la actividad de la empresa. La fórmula de la rentabilidad económica es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} = 0'60$$

La rentabilidad económica es positiva, pero además si la comparamos con el coste de la deuda calculado en el punto 7.9 (análisis de ratios), podemos observar que la rentabilidad económica es muy superior al coste de la deuda.

Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto obtenido por los propietarios por cada unidad monetaria de capital invertida en la empresa. Es la rentabilidad de los socios o propietarios de la empresa. Para llegar a tener una correcta rentabilidad financiera se deben cumplir dos requisitos:

- Al menos debe ser positiva
- Debe ser superior o igual a las expectativas de los accionistas

Para el análisis de la rentabilidad financiera deberemos tener en cuenta la rentabilidad económica, el apalancamiento financiero y efecto fiscal. De tal forma que la rentabilidad financiera se calcula de la siguiente forma:

$$R.f. = \frac{Ventas}{Activo Total} \times \frac{BAII}{Ventas} \times \frac{Activo Total}{Patrimonio Neto} \times \frac{BAI}{BAII} \times \frac{Resultado}{BAI} =$$

$$= 1'71 \times 0'35 \times 1'77 \times 0'85 = 0'90$$

Cuanto mayor sea el valor de este ratio, mejor será la rentabilidad de la empresa, y en nuestro caso indica que por cada unidad monetaria del patrimonio neto, la empresa obtiene 0'90 de beneficio. A mayor ratio, mejor.

7.11 Análisis de la inversión VAN Y TIR

En este último apartado estudiaremos las principales variables de rentabilidad esperada de una inversión, el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. Estos parámetros son muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto y ambos se basan en la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa.

El Valor Actual Neto o Valor Actualizado Neto – VAN – es un indicador financiero que representa los flujos de caja netos estimados que la empresa tendrá en el futuro. La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Donde I es la inversión, Q_n es el flujo de caja del año n , r es la tasa de interés con la que estamos comparando y N el número de años de la inversión.

En nuestro caso, la inversión, tal y como hemos visto en el punto 7.2 (plan de inversión), es mínima, por lo que podemos afirmar, sin necesidad de dicho cálculo, que se ha recuperado sobradamente la inversión. Es decir, sabemos sin hacer el cálculo que el VAN daría un resultado positivo.

Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno determina cuál es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero. Esto quiere decir que es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. En nuestro caso, sin necesidad de realizar el cálculo debido a la mínima inversión y gran rentabilidad observada, podemos afirmar que la TIR será elevada, y si la TIR es alto estamos ante un proyecto empresarial rentable que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos, seguramente mejores que los que podamos encontrar en el mercado.

7.12 Epílogo

En este apartado hemos realizado el análisis económico-financiero del proyecto, estudiando así su viabilidad económica.

Hemos realizado el plan de inversión, estableciendo una inversión en activos no corrientes muy baja, de 4.680€.

Con el plan de financiación hemos determinado tanto la financiación propia como la ajena que emplearemos en el proyecto, 3.100€ y 20.000€ respectivamente. Además, hemos estudiado varias opciones de financiación ajena, inclinándonos finalmente por un préstamo del ICO con las siguientes condiciones:

- Tipo de interés nominal: 5'227%.
- TAE: 5'295%.
- Sin comisiones.
- Plazo de amortización de 5 años, sin carencia.

Gracias a la previsión de los ingresos y gastos de los tres primeros años para los tres escenarios previstos, realista, pesimista y optimista, y al cálculo del umbral de rentabilidad, determinado en 46.471,11€, se ha podido realizar una previsión de tesorería, con todos los ingresos y gastos, y concluyendo que únicamente en el escenario pesimista aparece una previsión de tesorería de los dos primeros años negativa (-12.451'11€ y -1.965'68€ respectivamente), sin ser un escenario muy preocupante puesto que esto, si sucediera, sería compensado con los recursos propios y ajenos de los que dispone la sociedad.

A su vez, se han elaborado los balances de situación y la cuenta de PyG previsionales. Cabe señalar que, únicamente en el primer año en el escenario pesimista, obtendríamos unas pequeñas pérdidas, pero nada que la sociedad no pudiera compensar y asumir. Esta situación mejoraría con el tiempo, tal y como se observa en la cuenta de PyG. Para los otros escenarios la situación es mucho más favorable, con grandes beneficios para la sociedad.

El análisis de los ratios muestra una situación de liquidez y endeudamiento positiva para la sociedad. No hay problemas de liquidez ni endeudamiento excesivo, además, el coste de la deuda según el análisis es muy bajo.

Con el análisis de la rentabilidad hemos podido concluir que, tanto la rentabilidad económica como financiera, son muy favorables para la sociedad.

Por último, no se han realizado los cálculos de las variables de la inversión, VAN y TIR ya que la inversión ha sido mínima y sin necesidad de realizar los cálculos se puede determinar que tiene una alta viabilidad.

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

En este último apartado plasmaremos las conclusiones extraídas tras el desarrollo de cada uno de los apartados, derivadas de las investigaciones y análisis realizados en los mismos.

1. La situación económica actual no es la más favorable, si bien es verdad que actualmente está en un proceso de mejora tras varios años de recesión y posterior estancamiento económico.
2. El sector de la consultoría en el año 2014 aumentó sus ventas en un 1,8% más que el año anterior y existen previsiones que indican un incremento moderado de la actividad. Se estima un aumento de la facturación en un 4,3 % más que en el 2014. Es un sector, que en España, tras dos años de estancamiento, está notando mejorías y tiene previsiones muy favorables.
3. Contamos con el apoyo de la dirección territorial de Cataluña de uno de los grandes operadores de telefonía de Europa y como el distribuidor ofrece los servicios en representación y nombre del operador, es el propio operador el que marca las directrices que debe seguir e incluso impone algunas decisiones vitales para la evolución negocio, sugiriendo nuestros servicios como solución a los problemas del distribuidor.
4. El sector de las telecomunicaciones es un sector en continuo cambio. Actualmente se encuentra en un buen momento, por lo que hay mayor actividad empresarial en dicho sector. A mayor actividad en los distribuidores, mayor posibilidad de facturación para nuestra compañía.
5. La localización de la empresa, durante los primeros años de actividad, será en los domicilios de las dos socias, en la ciudad de Barcelona. La ubicación es muy positiva ya que, al trabajar en toda Cataluña en un principio, la cercanía al resto de provincias y ciudades es importante a fin de reducir costes.

6. Las operaciones y procesos de la empresa están bien definidas y establecidas, ofreciendo un servicio integral y de calidad, contando con la ayuda de expertos en el sector, siendo cuatro líneas de negocio: consultoría de recursos humanos, selección de personal, evaluación e imagen corporativa.
7. Somos una empresa de nueva creación y con socias jóvenes, dinámicas, con especialización y experiencia en el sector, cuya misión es ayudar a los distribuidores de telefonía a aplicar de forma correcta las herramientas y procedimientos característicos de un departamento de recursos humanos y, a su vez, encontrar a las personas adecuadas para hacer prosperar su negocio.
8. La empresa cuenta con unos valores bien definidos y en un futuro, con la aplicación de dichos valores, se espera ser un referente a nivel nacional en consultoría y asesoría de recursos humanos especializado en el sector de las telecomunicaciones, ofreciendo los servicios con la mejor calidad.
9. El plan de marketing establecido permitirá a nuestra compañía a alcanzar su lugar en el mercado. Para llegar a nuestro público objetivo se ha establecido, de forma conjunta con el operador de telefonía, una política de precios, distribución y líneas de negocio adecuadas al público objetivo.
10. La viabilidad tanto económica como financiera del proyecto se ve reflejada en el análisis económico-financiero de los tres escenarios posibles. En el caso del escenario pesimista, la situación no es la más favorable para la sociedad, pero sí es asumible y asequible para la compañía. Se puede afirmar que sería un negocio rentable en los tres escenarios, aunque los escenarios optimista y realista serían los preferibles para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Soporte impreso

AMAT, O. (2002): "Análisis económico-financiero". Ed. Gestión 2000. ISBN: 8480887168.

BATALLER, J. (2004): "Curso práctico de derecho de la empresa". Ed. Marcial Pons. ISBN: 849768110X.

DALMAU PORTA, J.I. (2003): "Estrategia y política de empresa". Ed. UPV. 8497054628.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005): "Introducción a la Gestión (Management)". Ed. UPV. ISBN: 8497057503.

DORNBUSCH, R. FISCHER, S. STARTZ, R. (2002): "Macroeconomía". Ed. McGraw Hill. ISBN: 8448132181.

LOVELOCK, C., WIRTZ, J. (2009): "Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia". Ed. Pearson educación. ISBN: 9789702615156.

SORIANO SORIANO, C. (1991): "El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones". Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A. ISBN: 8487189709.

SZYMANCZYK, O. (2013): "Historia de las telecomunicaciones". Ed. Dunken. ISBN: 9789870267478.

Consultas electrónicas

AEC – Asociación Española de Empresas de Consultoría. Informe anual del Sector de Consultoría, AEC 2014. [En línea]. Disponible en:

<http://www.consultoras.org/frontend/aec/INFORME-ANUAL-DEL-SECTOR-DE-CONSULTORIA-vn25690-vst85> [Consulta: 03-07-2015].

ALTRAN. Evolución del macro-sector de las Telecomunicaciones en España 2012-2015. La perspectiva de sus propios actores. [En línea]. Disponible en:

<https://www.altran.es/fileadmin/medias/ES.altran.es/documents/Ecosistema/EvolucionTelecomunicaciones2012-2015.pdf> [Consulta: 16-09-2015].

CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA. Formas jurídicas. [En línea]. Disponible en:

http://www.camaravalencia.com/es-ES/emprendedores/asesoramos/Documents/5formas_juridicas.pdf [Consulta: 09-08-2015]

CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA. La Comunidad Valenciana en cifras. [En línea]. Disponible en:

[http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documents/CV en cifras 2014.pdf](http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2014.pdf) [Consulta: 04-07-2015]

CNAE – Código CNAE en función de actividades económicas. [En línea]. Disponible en:

<http://www.cnae.com.es/buscar-cnae.php> [Consulta: 07-09-2015]

CNMC – Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Informe anual 2014. [En línea]. Disponible en:

http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_anual.jsp [Consulta: 22-09-2015].

FENAC – Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría, Oficinas y Despachos y Servicios. Especial Consultoría de Recursos Humanos. [En línea]. Disponible en:

[http://www.fenac.es/mediapool/127/1271909/data/Estudios/Especial Consultoria RRHH.pdf](http://www.fenac.es/mediapool/127/1271909/data/Estudios/Especial_Consultoria_RRHH.pdf) [Consulta: 03-07-2015].

FUNCAS – La Fundación de las Cajas de Ahorros. Los 100 principales indicadores de la economía española. [En línea]. Disponible en:

<http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1> [Consulta: 27-07-2015].

GOOGLE MAPS. Búsqueda calle de Pallars, número 94. [En línea]. Disponible en:

<https://www.google.es/maps/place/Carrer+de+Pallars,+94,+08018+Barcelona/@41.395302,2.1877959,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x12a4a31be2539cf7:0xe3a7071e6d97438f> [Consulta: 02-08-2015].

ICO – Instituto de Crédito Oficial. Financiación a emprendedores y empresas. [En línea]. Disponible en:

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores> [Consulta: 12-09-2015].

INE – Instituto Nacional de Estadística. Datos macroeconómicos. [En línea]. Disponible en:

<http://www.ine.es/> [Consulta: 15-08-2015].

INE – Instituto Nacional de Estadística. Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008. Segundo trimestre de 2015. [En línea]. Disponible en:

<http://www.ine.es/prensa/cntr0215.pdf> [Consulta: 05-10-2015].

Legislación

REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. BOE número 278 de 20 de noviembre de 2007. Disponible en:

<https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/C00001-00152.pdf>

REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE número 161 de 3 de julio de 2010. Disponible en:

<https://www.boe.es/boe/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10544.pdf>

ANEXOS

ANEXOS**Anexo 1. Protocolo de evaluación de la imagen corporativa**

IMAGEN CORPORATIVA		PUNTUACIÓN
Interna	Sentimiento de pertenencia: da prioridad a los intereses de la empresa, conoce y defiende los valores de la empresa	
Interna	Sentirse valorado	
Interna	Sentirse vinculado y comprometido: asume su trabajo con responsabilidad, se esfuerza por conseguir el mayor estándar de calidad	
Interna	Creer en los valores de la empresa	
Interna	Cuáles son los valores que transmite tu empresa	
Interna	Relación entre departamentos, trabajo en equipo: se establecen relaciones de cooperación y preocupación por los resultados de los otros departamentos, trabajan con el objetivo de conseguir metas comunes	
Externa	Imagen social	
Externa	Imagen ante los iguales y los competidores	
Externa	Redes sociales	
Externa	Web corporativa	
Ext. E int.	Eventos sociales o de integración de los empleados	

Anexo 2. Protocolo de evaluación de la metodología de la fuerza comercial

METODOLOGÍA DE TRABAJO	
	PUNTUACIÓN
Reportes de actividad	
Seguimiento	
Análisis	
Reuniones equipo	
Despacho de ventas	
Acompañamientos	
Familiarización oferta y herramientas de gestión	
Evaluación gestión del tiempo	
Funnel de ventas	

Anexo 3. Amortización mediante el Método Francés del préstamo del ICO

Mes	Interés	Amortización financiera	Cuota	Amortización acumulada	Capital pendiente
					20.000,00 €
1	87,117	292,39 €	379,51 €	292,39 €	19.707,61 €
2	85,843	293,67 €	379,51 €	586,06 €	19.413,94 €
3	84,564	294,94 €	379,51 €	881,00 €	19.119,00 €
4	83,279	296,23 €	379,51 €	1.177,23 €	18.822,77 €
5	81,989	297,52 €	379,51 €	1.474,75 €	18.525,25 €
6	80,693	298,82 €	379,51 €	1.773,56 €	18.226,44 €
7	79,391	300,12 €	379,51 €	2.073,68 €	17.926,32 €
8	78,084	301,42 €	379,51 €	2.375,11 €	17.624,89 €
9	76,771	302,74 €	379,51 €	2.677,84 €	17.322,16 €
10	75,452	304,06 €	379,51 €	2.981,90 €	17.018,10 €
11	74,128	305,38 €	379,51 €	3.287,28 €	16.712,72 €
12	72,798	306,71 €	379,51 €	3.593,99 €	16.406,01 €
13	71,462	308,05 €	379,51 €	3.902,04 €	16.097,96 €
14	70,120	309,39 €	379,51 €	4.211,42 €	15.788,58 €
15	68,772	310,74 €	379,51 €	4.522,16 €	15.477,84 €
16	67,419	312,09 €	379,51 €	4.834,25 €	15.165,75 €
17	66,059	313,45 €	379,51 €	5.147,70 €	14.852,30 €
18	64,694	314,81 €	379,51 €	5.462,51 €	14.537,49 €
19	63,323	316,19 €	379,51 €	5.778,70 €	14.221,30 €
20	61,946	317,56 €	379,51 €	6.096,26 €	13.903,74 €
21	60,562	318,95 €	379,51 €	6.415,20 €	13.584,80 €
22	59,173	320,34 €	379,51 €	6.735,54 €	13.264,46 €
23	57,778	321,73 €	379,51 €	7.057,27 €	12.942,73 €
24	56,376	323,13 €	379,51 €	7.380,40 €	12.619,60 €
25	54,969	324,54 €	379,51 €	7.704,94 €	12.295,06 €
26	53,555	325,95 €	379,51 €	8.030,89 €	11.969,11 €
27	52,135	327,37 €	379,51 €	8.358,27 €	11.641,73 €
28	50,709	328,80 €	379,51 €	8.687,07 €	11.312,93 €
29	49,277	330,23 €	379,51 €	9.017,30 €	10.982,70 €
30	47,839	331,67 €	379,51 €	9.348,97 €	10.651,03 €
31	46,394	333,11 €	379,51 €	9.682,08 €	10.317,92 €
32	44,943	334,57 €	379,51 €	10.016,65 €	9.983,35 €
33	43,486	336,02 €	379,51 €	10.352,67 €	9.647,33 €
34	42,022	337,49 €	379,51 €	10.690,15 €	9.309,85 €

35	40,552	338,96 €	379,51 €	11.029,11 €	8.970,89 €
36	39,076	340,43 €	379,51 €	11.369,54 €	8.630,46 €
37	37,593	341,92 €	379,51 €	11.711,46 €	8.288,54 €
38	36,104	343,40 €	379,51 €	12.054,86 €	7.945,14 €
39	34,608	344,90 €	379,51 €	12.399,76 €	7.600,24 €
40	33,105	346,40 €	379,51 €	12.746,17 €	7.253,83 €
41	31,596	347,91 €	379,51 €	13.094,08 €	6.905,92 €
42	30,081	349,43 €	379,51 €	13.443,50 €	6.556,50 €
43	28,559	350,95 €	379,51 €	13.794,45 €	6.205,55 €
44	27,030	352,48 €	379,51 €	14.146,93 €	5.853,07 €
45	25,495	354,01 €	379,51 €	14.500,94 €	5.499,06 €
46	23,953	355,56 €	379,51 €	14.856,50 €	5.143,50 €
47	22,404	357,10 €	379,51 €	15.213,60 €	4.786,40 €
48	20,849	358,66 €	379,51 €	15.572,26 €	4.427,74 €
49	19,286	360,22 €	379,51 €	15.932,48 €	4.067,52 €
50	17,717	361,79 €	379,51 €	16.294,28 €	3.705,72 €
51	16,142	363,37 €	379,51 €	16.657,64 €	3.342,36 €
52	14,559	364,95 €	379,51 €	17.022,59 €	2.977,41 €
53	12,969	366,54 €	379,51 €	17.389,13 €	2.610,87 €
54	11,373	368,14 €	379,51 €	17.757,27 €	2.242,73 €
55	9,769	369,74 €	379,51 €	18.127,01 €	1.872,99 €
56	8,158	371,35 €	379,51 €	18.498,36 €	1.501,64 €
57	6,541	372,97 €	379,51 €	18.871,32 €	1.128,68 €
58	4,916	374,59 €	379,51 €	19.245,91 €	754,09 €
59	3,285	376,22 €	379,51 €	19.622,14 €	377,86 €
60	1,646	377,86 €	379,51 €	20.000,00 €	0,00 €