



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**PLAN DE EMPRESA PARA
LA PUESTA EN MARCHA
DE UNA CONSULTORIA DE
RECURSOS HUMANOS EN
VALENCIA**

Noelia Masip Mateu

Valencia, noviembre 2011

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

-

Agradecimientos

En primer lugar quiero aprovechar estas líneas para agradecer a mis padres todo el apoyo que me han dado a lo largo de mi vida, porque sin ellos no hubiera llegado hasta aquí.

En segundo lugar quiero dedicarte este trabajo a ti, por apoyarme y ayudarme todos estos años pero, sobre todo, por hacer que cada momento cuente. Gracias.

Por último agradecer a Aurelio, tutor del presente proyecto, su valiosa ayuda.

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	14
1. Introducción.....	17
1.1 Resumen.....	17
1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.....	18
1.2.1 <i>Objeto del TFC.</i>	18
1.2.2 <i>Justificación de las asignaturas relacionadas.</i>	18
1.3 Objetivos y Metodología.....	21
1.3.1 <i>Objetivos.</i>	21
1.3.2 <i>Metodología.</i>	25
2. Antecedentes (Situación Actual).....	29
2.1 Introducción.....	29
2.2 Coyuntura económica actual.....	29
2.2.1 <i>Actividad Económica.</i>	29
2.2.2 <i>Mercado de Trabajo.</i>	30
2.2.3 <i>Precios.</i>	31
2.2.4 <i>Sector Exterior.</i>	32
2.2.5 <i>Sector Público.</i>	32
2.2.6 <i>Ahorro y Financiación.</i>	33
2.3 Aproximación al Sector de la Consultoría.....	34
2.4 Epílogo.....	35
3. Análisis General del Sector de la Consultoría.....	39
3.1 Introducción.....	39
3.2 Facturación y Empleo.....	39
3.3 Distribución de los ingresos por mercados.....	42
3.4 Distribución de los ingresos por servicios prestados.....	43
3.4.1 <i>Desarrollo e integración de aplicaciones.</i>	44
3.4.2 <i>Outsourcing.</i>	45
3.4.3 <i>Consultoría.</i>	45
3.5 Distribución de los ingresos por sectores.....	46
3.6 Conclusiones.....	48
4. Análisis Estratégico.....	51

4.1	Introducción.....	51
4.2	Análisis del Entorno General. Análisis PESTEL.....	52
4.3	Análisis del Entorno Competitivo. El Modelo de Porter.....	69
4.4	Análisis de la competencia.....	77
4.5	Análisis DAFO y CAME.....	79
4.6	Epílogo.....	84
5.	Análisis Operativo y de Procesos.....	88
5.1	Introducción.....	88
5.2	Localización y Distribución en Planta.....	88
5.3	Procesos de los Servicios Ofrecidos.....	93
5.4	Epílogo.....	105
6.	Análisis Organizativo y RRHH.....	108
6.1	Introducción.....	108
6.2	Misión, visión y valores de la empresa.....	108
6.3	Forma Jurídica.....	111
6.4	Organigrama.....	118
6.5	Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	119
6.6	Epílogo.....	123
7.	Análisis de Marketing.....	126
7.1	Introducción.....	126
7.2	Introducción al Marketing de Servicios.....	127
7.3	Investigación del Mercado: Público Objetivo.....	128
7.4	Segmentación.....	129
7.5	Política de Producto.....	131
7.6	Política de Precio.....	132
7.7	Política de Comunicación (Promoción).....	139
7.8	Política de Distribución.....	147
7.9	El servicio ampliado.....	150
7.10	Epílogo.....	159
8.	Plan Económico-Financiero.....	162
8.1	Introducción.....	162
8.2	Plan de Inversión.....	162
8.3	Plan de Financiación.....	167
8.4	Previsión de Ingresos y Gastos.....	169

8.4.1	<i>Previsión de Ingresos</i>	170
8.4.2	<i>Previsión de Gastos</i>	174
8.5	Previsión de Tesorería	179
8.6	Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.....	180
8.7	Balance de Situación Previsional.....	185
8.8	Análisis de Ratios.....	188
8.8.1	<i>Fondo de Maniobra</i>	189
8.8.2	<i>Ratios de Liquidez</i>	190
8.8.3	<i>Ratios de Endeudamiento</i>	193
8.9	Análisis de la Rentabilidad.....	195
8.9.1	<i>Rentabilidad Económica</i>	195
8.9.2	<i>Rentabilidad Financiera</i>	197
8.10	Cálculo del Van y la TIR.	199
9.	Conclusiones.	203
	Bibliografía.	208
	Anexos.....	215
	Escenario Optimista.	215
	Escenario Pesimista.....	224

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Evolución de la facturación del sector de la consultoría en España (millones de euros)	40
Cuadro 2: Presencia de titulados universitarios en las empresas de consultoría y en el mercado de trabajo español	41
Cuadro 3: Intensidad formativa en las empresas de consultoría y en el mercado de trabajo español	42
Cuadro 4: Distribución de los ingresos del sector por mercados geográficos (2009).....	42
Cuadro 5: Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicios (2009)	43
Cuadro 6: Tasa media de crecimiento anual y contribución al crecimiento del sector de los servicios más importantes (2004-2009).....	44
Cuadro 7: Distribución de los ingresos del sector en los servicios de desarrollo e integración (2009)	44
Cuadro 8: Distribución de los ingresos del sector en los servicios de outsourcing (2009)	45
Cuadro 9: Distribución de los ingresos del sector en los servicios de consultoría (2009)	46
Cuadro 10: Distribución de los ingresos por sectores (2009)	47
Cuadro 11: Datos estadísticos población C.V. y España.....	54
Cuadro 12: Estructura del PIB - C.V. y España 1983 y 2009	56
Cuadro 13: Producción agrícola por tipo de cultivo en 2008. C.V	57
Cuadro 14: Comercio exterior valenciano en 2009.....	60
Cuadro 15: Tamaño de las empresas de la C.V.2009	62
Cuadro 16: Principales Competidores.....	77
Cuadro 17: Características de las formas jurídicas.....	113
Cuadro 18: Trámites a realizar para la puesta en marcha de la Sociedad	117
Cuadro 19: Servicios ofrecidos: selección de personal para las empresas	135
Cuadro 20: Servicios ofrecidos: evaluación de candidatos	136
Cuadro 21: Servicios ofrecidos: clima laboral y desarrollo organizativo	137

Cuadro 22: Servicios ofrecidos: formación	137
Cuadro 23: Servicios ofrecidos: cursos formativos	138
Cuadro 24: Servicios ofrecidos: consultas en general.....	138
Cuadro 25: Plan de inversiones: Activo No Corriente	166
Cuadro 26: Plan de Financiación. Condiciones Préstamo	168
Cuadro 27: Cuadro de Amortización de Préstamo.....	169
Cuadro 28: Previsión de ventas: Ingresos del ejercicio n. Escenario más probable	171
Cuadro 29: Previsión de Ventas. Ingresos de los ejercicios n+1 y n+2. Escenario más probable.	172
Cuadro 30: Previsión de Gastos ejercicio n. Escenario más probable.	175
Cuadro 31: Retribución del personal. Ejercicios n, n+1 y n+2.....	176
Cuadro 32: Evolución del gasto en Publicidad y Promoción. Ejercicios n, n +1 y n+2.	177
Cuadro 33: Gastos previsionales del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.	178
Cuadro 34: Previsión de Tesorería del ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable.	179
Cuadro 35: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	182
Cuadro 36: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.	183
Cuadro 37: Previsión del Activo. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.	186
Cuadro 38: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.	187
Cuadro 39: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	189
Cuadro 40: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	190
Cuadro 41: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.	193
Cuadro 42: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	196
Cuadro 43: Comparación Rentabilidad Económica y Coste de la Deuda. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.	197
Cuadro 44: Rentabilidad Financiera. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	197

Cuadro 46: VAN Y TIR. Escenario más probable.....	200
Cuadro 45: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	200
Cuadro 47: Previsión de Ventas. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.....	215
Cuadro 48: Previsión de Gastos. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.....	215
Cuadro 49: Previsión de Tesorería. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.....	216
Cuadro 50: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista	217
Cuadro 51: Previsión del Activo. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.....	218
Cuadro 52: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.....	219
Cuadro 53: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista	220
Cuadro 54: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.....	220
Cuadro 55: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista	221
Cuadro 56: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista	222
Cuadro 57: Rentabilidad Financiera. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista	222
Cuadro 58: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.....	223
Cuadro 59: VAN Y TIR. Escenario Optimista.....	223
Cuadro 60: Previsión de Ventas. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.....	224
Cuadro 61: Previsión de Gastos. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.....	224
Cuadro 62: Tablas salariales ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista	225
Cuadro 63: Previsión de Tesorería. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista	225
Cuadro 64: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.....	225
Cuadro 65: Previsión del Activo. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista	225
Cuadro 66: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.	225
Cuadro 67: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.....	225
Cuadro 68: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista	225

Cuadro 69: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.....	225
Cuadro 70: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.....	225
Cuadro 71: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista	225
Cuadro 72: VAN Y TIR. Escenario Pesimista	225

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variación interanual del IPC	32
Figura 2: Evolución de la población C.V. y España 1960-2009	55
Figura 3: Evolución del comercio exterior C.V.	61
Figura 4: Evolución demográfica de España año 1-2010	63
Figura 5: Pirámide poblacional española 2010	64
Figura 6: Las cinco fuerzas de M. Porter	69
Figura 7: Ubicación edificio Géminis Center	90
Figura 8: Edificio Géminis Center	91
Figura 9: Organigrama de Human Capital	118
Figura 10: Umbral de rentabilidad	133
Figura 11. Elasticidad del Precio.....	134
Figura 12: Logotipo de Human Capital.....	153
Figura 13: Niveles de Servicio.....	154
Figura 14: La Flor del Servicio de Lovelock.....	155
Figura 15: Evolución de las ventas mensuales.	173
Figura 16: Evolución del Fondo de Maniobra	190

INTRODUCCIÓN

1. Introducción.

1.1 Resumen.

El presente trabajo final de carrera consiste en la elaboración de un Plan de Empresa para la puesta en marcha de una Consultoría de Recursos Humanos en Valencia, especializada en la selección y formación de personal.

Human Capital es la visión de futuro de 5 emprendedores, basada en la firme convicción de que en un entorno socio - económico como el que estamos viviendo en los últimos años, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso, una crisis mundial y altos niveles de desempleo, la viabilidad de las organizaciones pasa cada vez más por incrementar el caudal de conocimientos de sus empleados, convirtiéndolos en un elemento clave para el éxito de las mismas.

Por esta razón, la principal misión de nuestra empresa es *“ayudar a las Organizaciones y a las Personas a conseguir sus objetivos profesionales, a través de la búsqueda, selección, evaluación y formación, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, contribuyendo así a la mejora de su productividad y competitividad”*. De esta forma cubriremos unas necesidades presentes en el mercado con el fin de afianzarnos en el mismo.

Para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio hemos realizado el presente plan de empresa, donde analizamos y desarrollamos los procedimientos y estrategias planteadas en la organización.

En definitiva, en las siguientes páginas se ha estudiado el caso concreto para la puesta en marcha de Human Capital, analizando el entorno y la propia organización y políticas de la empresa, quedando demostrada su viabilidad técnica, comercial, económica y financiera.

Cabe destacar que el plan de empresa diseñado se ha hecho siguiendo un criterio de extrema prudencia para garantizar la viabilidad de la empresa en un momento tan complejo como el actual.

1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.

1.2.1 *Objeto del TFC.*

El objeto del presente trabajo final de carrera es la realización de un plan de empresa para la puesta en marcha de una consultoría de recursos humanos en Valencia, especializada en la selección y formación de personal.

En un entorno socio - económico como el que estamos viviendo en los últimos años, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso, una crisis mundial y altos niveles de desempleo, la viabilidad de las organizaciones pasa cada vez más por incrementar el caudal de conocimientos de sus empleados, convirtiéndolos en un elemento clave para el éxito de las mismas.

Por esta razón, hemos creído conveniente elaborar un plan de empresa para una consultoría de recursos humanos, facilitando la selección y formación de personal a las organizaciones, cubriendo unas necesidades presentes en el mercado con el fin de afianzarnos en el mismo.

A lo largo del plan analizaremos y desarrollaremos todos los procedimientos y estrategias planteadas en la organización, con el fin de demostrar la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo.

1.2.2 *Justificación de las asignaturas relacionadas.*

En cuanto a las asignaturas relacionadas, a lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas, iniciada en septiembre de 2005 y finalizada en junio de 2010, hemos cursado diversas asignaturas, tanto troncales como obligatorias, así como optativas y de libre elección, incluyendo las impartidas en el Título Propio de Contabilidad y Finanzas.

Todas ellas han contribuido a aumentar nuestros conocimientos, capacidades y habilidades, resultando de gran utilidad en el desarrollo de este trabajo final de carrera.

A continuación comentaremos aquellas asignaturas que han contribuido en mayor medida a la creación de este Plan de Empresa.

Contabilidad Financiera:

Fundamental a la hora de elaborar el Plan Financiero de la empresa (realización de las diferentes previsiones de los siguientes estados contables: Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance de Situación).

Contabilidad General y Analítica:

Muy útil a la hora de analizar la situación económica – financiera de la empresa a través de la realización de una serie de ratios (liquidez y endeudamiento). Además, también se obtendrá la rentabilidad económica y financiera. De esta forma podremos verificar la viabilidad del proyecto.

Dirección Comercial y Marketing de Servicios:

Ambas asignaturas han resultado de gran ayuda a la hora de realizar el análisis DAFO/CAME y el Plan de Marketing de la organización.

Gracias a su estudio, hemos elaborado el Marketing Mix de la empresa y sus estrategias comerciales.

Derecho de la Empresa:

Imprescindible a la hora de decidir la forma jurídica que más convenía a la entidad, así como el conocimiento de los derechos y responsabilidades que conlleva dicha forma a los implicados (propietarios y terceros).

Dirección de Producción y Logística:

Fundamental para desarrollar la distribución en planta, determinar la localización del local y las características del mismo, así como la planificación de las tareas y operaciones imprescindibles en este tipo de negocio.

Dirección de Recursos Humanos:

Tal y como hemos comentado anteriormente, el capital humano es un factor clave en el éxito de las organizaciones. Esta asignatura ha sido imprescindible para poder elaborar el capítulo referente a la organización interna de la empresa, describir las

tareas y responsabilidades de cada uno sus miembros y buscar la estructura organizativa que mejor se adaptase a la organización para lograr el máximo rendimiento del factor humano en la misma.

Dirección Estratégica y Política de Empresa:

Para poder realizar un plan de empresa completo, debemos realizar un análisis estratégico a través de diferentes herramientas estudiadas en dicha asignatura, como son: el DAFO, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la matriz CAME...

Economía de la Empresa II y Dirección Financiera:

Ambas asignaturas han resultado muy útiles en los capítulos financieros de este trabajo, ya que los conocimientos financieros y contables adquiridos nos han facilitado el análisis de los principales indicadores económicos.

Economía Española y Mundial y Economía Española y Regional:

Ambas nos han permitido analizar las diferentes áreas económicas con sus coyunturas y peculiaridades, facilitando una visión tanto a nivel nacional como autonómico.

Gestión y Organización de Empresas de Servicios:

Esta asignatura nos ha aportado diferentes herramientas para analizar la organización, tanto su situación interna como externa. Los conocimientos más destacados que hemos usado han sido: herramienta DAFO, definición de la misión y visión de la empresa, la concreción de sus objetivos y valores, así como el análisis de la competencia.

Introducción a los Sectores Empresariales:

Esta asignatura nos mostraba una visión muy global de los diferentes sectores económicos, sus principales características y datos financieros más relevantes. De esta forma hemos podido verificar las particularidades del Sector de la Consultoría en el que se engloba nuestra empresa objeto de estudio.

Legislación Laboral y de la Empresa:

Útil para comprender el marco legal en el que operan las organizaciones.

Macroeconomía:

Imprescindible para analizar la situación económica actual en la que se mueven las empresas, interpretar los indicadores generales de la economía actual, así como entender las diferentes relaciones entre los mismos.

Tecnología de Empresas Financieras-Asesoría y Gestoría:

Se trata de una de las asignaturas más relevantes en este plan de empresa, dado que en esta materia vimos, a través del Manual de Consultoría de Tom Lambert, una guía de cómo emprender un negocio de consultoría, así como estudiamos sus principales características y particularidades.

1.3 Objetivos y Metodología.

1.3.1 *Objetivos.*

El principal objetivo de este Trabajo Final de Carrera es la realización de un Plan de Empresa, con la finalidad de identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera. Al mismo tiempo, se desarrollarán todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad de negocio en un proyecto empresarial.

Es importante recordar que el plan de empresa es “la herramienta imprescindible para la puesta en marcha y seguimiento de la nueva empresa en sus primeros años de vida” según BORELLO. A (2000).

A continuación mostraremos los objetivos principales que deberemos conseguir al finalizar el Plan de Empresa así como los objetivos secundarios:

- **Objetivo Principal 1:** Realizar un análisis de los antecedentes y de la situación actual a la que se va a enfrentar la empresa.
- *Objetivo Secundario 1.1:* Analizar la coyuntura económica actual del país.
- *Objetivo Secundario 1.2:* Realizar una aproximación al sector de la Consultoría al que pertenecerá nuestra organización.

- **Objetivo Principal 2:** Dar una visión general del sector de la consultoría en España.
 - *Objetivo Secundario 2.1:* Obtener una visión general de la situación actual del sector de la consultoría en España.
 - *Objetivo Secundario 2.2:* Estudiar las principales características del sector.
- **Objetivo Principal 3:** Desarrollar el análisis estratégico de la empresa.
 - *Objetivo Secundario 3.1:* Realizar un análisis del entorno general a través de la herramienta PESTEL.
 - *Objetivo Secundario 3.2:* Realizar un análisis del microentorno a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de M. Porter.
 - *Objetivo Secundario 3.3:* Analizar los principales competidores de nuestra empresa
 - *Objetivo Secundario 3.4:* Elaborar un análisis DAFO que permita conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como una matriz CAME.
- **Objetivo Principal 4:** Realizar un análisis de las operaciones y procesos que se van a realizar en la empresa.
 - *Objetivo Secundario 4.1:* Búsqueda del lugar en el que se va a ubicar la organización.
 - *Objetivo Secundario 4.2:* Describir los procesos y operaciones que se realizan dentro de la empresa.
- **Objetivo Principal 5:** Análisis organizativo y de recursos humanos.
 - *Objetivo Secundario 5.1:* Definición de la misión, visión y valores de la empresa
 - *Objetivo Secundario 5.2:* Decidir la forma jurídica más conveniente para la empresa.

- *Objetivo Secundario 5.3:* Determinar el organigrama de la organización.
- *Objetivo Secundario 5.4:* Establecer los recursos humanos necesarios, así como las funciones a desempeñar por cada uno.
- **Objetivo Principal 6:** Realizar el Plan de Marketing.
 - *Objetivo Secundario 6.1:* Determinar la estrategia de segmentación a realizar por la empresa, así como establecer el público objetivo de la misma.
 - *Objetivo Secundario 6.2:* Determinar las políticas a seguir en cada una de las variables del Marketing Mix: producto, precio, distribución y comunicación.
- **Objetivo Principal 7:** Realizar el plan económico – financiero.
 - *Objetivo Secundario 7.1:* Elaborar el Plan de inversión y las fuentes de financiación con las que va a contar la empresa para iniciar su actividad.
 - *Objetivo Secundario 7.2:* Elaborar una previsión de los ingresos y gastos a 3 años y en tres escenarios.
 - *Objetivo Secundario 7.3:* Obtener la cuenta de tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación previsionales para 3 años y para tres escenarios.
 - *Objetivo Secundario 7.4:* Realizar un análisis de la situación económica y financiera de la empresa a través de la realización de diferentes ratios.
- **Objetivo Principal 8:** Determinar la viabilidad económica del proyecto.
 - *Objetivo Secundario 8.1:* Establecer la Rentabilidad Económica y Financiera de la empresa para los 3 escenarios.
 - *Objetivo Secundario 8.2:* Determinar mediante los criterios VAN y TIR si es aconsejable o no realizar la inversión en los tres escenarios.

Para lograr la consecución de estos objetivos, debemos elaborar un buen Plan de Empresa, siguiendo unos pasos de actuación, los cuales nos permitirán alcanzar cada uno de ellos.

Para ello, en primer lugar se llevará a cabo un **análisis de la situación actual**, mostrando el contexto en el que la empresa desarrollará su actividad, evaluando la coyuntura económica actual y ofreciendo una aproximación al sector de las consultorías de recursos humanos.

A continuación, realizaremos un **análisis general del sector de la consultoría**, en el que mostraremos sus principales características y sus datos más relevantes.

Posteriormente pasaremos a desarrollar el **análisis externo o estratégico**, que consiste en analizar tanto el entorno general como competitivo de la organización, mediante las principales herramientas estudiadas en la carrera, como son el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Además, identificaremos las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la propia empresa, es decir, realizaremos una matriz DAFO. Esta se acompañará con una matriz CAME, herramienta de diagnóstico estratégico que ayudará a la empresa a definir el tipo de estrategia a seguir.

Una vez realizado el análisis externo pasaremos a realizar el **análisis interno**, que integrará los siguientes puntos: **análisis operativo y de procesos**, que detallará los procesos de los servicios ofrecidos, así como determinará la localización de la empresa; **análisis organizativo y de recursos humanos**, donde se establecerá la misión, visión y valores de la misma, además se analizarán y describirán los diferentes puestos de trabajo; un estudio de la estrategia de **marketing** de la empresa, que abarcará todos los campos de dicha área, desde la definición del público objetivo y la segmentación, hasta el establecimiento de las políticas del Marketing Mix (producto, precio, comunicación y distribución) y la descripción del servicio ampliado; y por último, se desarrollará un **análisis económico -financiero**, obteniendo el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales a 3 años y estimados en diversos escenarios (pesimista, optimista y situación más probable). De esta forma lograremos determinar la viabilidad económica y financiera de la empresa.

Por último, se recogerán las **conclusiones** obtenidas a lo largo de todo el plan de empresa.

1.3.2 *Metodología.*

El Trabajo Final de Carrera se basa en la realización del presente Plan de Empresa, con la finalidad de determinar su viabilidad y las líneas de actuación a seguir.

Su realización se ha llevado a cabo siguiendo una metodología específica, que contiene por una parte aspectos formales y, por otra, aspectos de investigación.

En cuanto a la metodología formal, este trabajo se ha realizado de acuerdo con la normativa del Trabajo Final de Carrera de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, así pues, el índice consta de los siguientes puntos: introducción, antecedentes (situación actual), análisis general del sector de la consultoría, análisis externo (estratégico), análisis interno (operativo y procesos, organizativo y RRHH, marketing y económico - financiero), conclusiones, bibliografía y anexos.

Las citas bibliográficas se exponen de acuerdo con las normas ISO 690/1987 e ISO 690-2/1997.

Por último, teniendo en cuenta el cumplimiento de la normativa y el tema en que se basa el proyecto, se puede afirmar que el presente Trabajo Final de Carrera es original, se apoya en las asignaturas cursadas y relacionadas con la naturaleza del trabajo, está basado en problemas reales, relacionado con el trabajo profesional de un licenciado en ADE y tiende un puente hacia el ejercicio profesional habitual.

En cuanto a la metodología de investigación, cabe mencionar el uso de fuentes de información secundarias, es decir, información previamente tratada y sintetizada en cualquier tipo de soporte físico o virtual. De esta forma, se realizaron consultas y estudios de libros en bibliotecas, bases de datos y páginas web, que facilitaron la recopilación de gran cantidad de información que ha resultado de mucha utilidad en la realización de este plan de empresa.

Además, se han utilizado herramientas, métodos y procedimientos académicos estudiados en la carrera, como son: el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, análisis DAFO, CAME, etc.

ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

2. Antecedentes (Situación Actual).

2.1 Introducción.

En el siguiente apartado se proporcionará una visión global de la coyuntura económica española que estamos viviendo en la actualidad, haciendo especial hincapié en aquellos aspectos que pueden condicionar la puesta en marcha de nuestra organización.

También se realizará una aproximación al sector en el que se engloba nuestra empresa, es decir, el sector de la consultoría, analizando su evolución y situación actual.

De este modo conoceremos en mayor profundidad el mercado en el que vamos a desarrollar nuestra actividad, mostrando el contexto económico que influirá en la creación y desarrollo de nuestra empresa.

2.2 Coyuntura económica actual.

2.2.1 *Actividad Económica.*

Tras un periodo de estancamiento y fuerte recesión económica (periodo 2008 - 2009), el producto interior bruto (en adelante PIB) creció en el último trimestre de 2010 un 0,2% en relación con el trimestre inmediatamente anterior, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE).

Con este crecimiento del PIB, en el último trimestre de 2010, sumaron cuatro los periodos de avance desde el punto más hondo de la recesión, el último trimestre de 2009, cuando el PIB se situó casi un 5% por debajo del pico alcanzado en el segundo trimestre de 2008.

Esta evolución apunta a una continuidad en el proceso de recuperación económica, aunque debemos tener en cuenta que la reactivación de la economía española en el año 2010 fue más lenta que en el conjunto de países de la zona del euro. Esto se debe al pinchazo de la burbuja inmobiliaria, que afectó directamente al sector de la construcción (uno de los principales motores de la economía española) agravando, en el caso español, todavía más, la situación de crisis financiera.

A pesar de que la tasa de variación interanual del PIB haya sido negativa, descenso del 0,1%, se han conseguido importantes progresos del PIB en el último trimestre de 2010, tal y como hemos indicado anteriormente. Esto se ha debido a una mejora en la demanda externa, que avanzó cinco décimas, y a una menor contribución negativa de la demanda interna, según datos del INE.

2.2.2 *Mercado de Trabajo.*

En cuanto al mercado de trabajo, debemos destacar que la débil recuperación de la actividad económica impidió su reactivación en el último trimestre de 2010, tal y como muestran los datos de la Encuesta de la Población Activa (EPA) elaborada por el INE.

El número de ocupados bajó, en dicho trimestre, en 138.600 personas, alcanzando los 18.408.200, como consecuencia del retroceso registrado en el sector servicios y en la construcción, situándose la tasa de descenso interanual del nivel de empleo en el 1,3%.

No obstante, cabe señalar que existen diferencias en la evolución del empleo en el sector privado entre comunidades autónomas. El último año (2010) obtuvieron tasas interanuales positivas, y por lo tanto se creó empleo, en el País Vasco, Cataluña y Extremadura. Se espera que la generación de puestos de trabajo en el sector privado en estas regiones indique un cambio de tendencia en la recuperación del mercado laboral a nivel nacional.

Tras el empeoramiento de las cifras del mercado de trabajo en el último trimestre de 2010, los primeros meses de este año están siendo determinantes para calibrar si el proceso de recuperación se mantiene estancado o, por el contrario, la reactivación económica acaba finalmente con la destrucción del empleo.

Tal y como pone de manifiesto el número medio mensual de afiliados en alta laboral a la Seguridad Social del mes de enero, el mercado de trabajo probablemente continúe un progreso muy gradual. Así, según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el total de afiliados descendió respecto al mes anterior en 223.143 personas.

La marcha desfavorable de las cifras de parados dio como resultado un incremento en el cuarto trimestre de 2010 de 121.900 personas, alcanzando los 4.696.600 desempleados.

2.2.3 *Precios.*

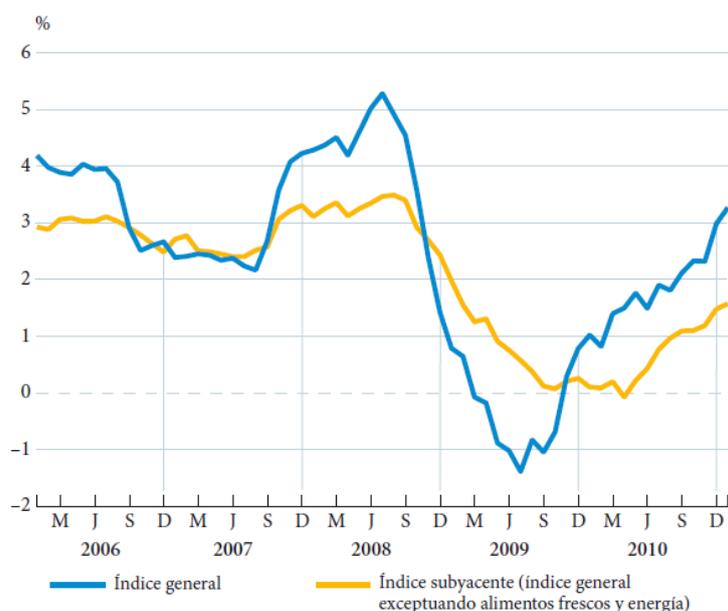
Como podemos observar en el Informe Mensual sobre la Coyuntura Económica Española elaborado por La Caixa, del mes de marzo, la variación interanual del índice de precios de consumo (en adelante IPC) subió tres décimas en enero hasta el 3,3%, a pesar de que la tasa mensual de la inflación disminuyó siete décimas como resultado de las rebajas.

Sin embargo, estas rebajas en ropa y calzado fueron insuficientes para compensar la subida de precios de los productos energéticos con relación al mismo mes pero del año anterior, por lo que la inflación siguió con su tendencia creciente, tal y como podemos comprobar en la figura 1.

En concreto, el repunte de la tasa interanual del IPC fue consecuencia del encarecimiento de la electricidad, los carburantes y el tabaco. Cabe destacar que la inflación subyacente en enero (que excluye la energía y los alimentos frescos), subió tan solo una décima, hasta alcanzar el 1,6% interanual.

Por último mencionar que si bien la inflación continuó aumentando, esta se situó todavía por debajo del máximo del 3,6% alcanzado en octubre de 2008.

Figura 1. Variación interanual del IPC



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

2.2.4 Sector Exterior.

El sector exterior se convirtió, por segundo año consecutivo, en el principal motor de la economía española en 2010, con una contribución positiva de 1,1 puntos porcentuales. Esta contribución tuvo lugar en un contexto de recuperación de los flujos comerciales de bienes y servicios a nivel global.

En el caso español, el crecimiento anual de las exportaciones prácticamente dobló al de las importaciones (con aumentos del 10,3% y 5,5%, respectivamente). Esto se debió al buen comportamiento del comercio español con sus principales socios de la zona del euro, hacia donde se dirigieron la mitad de las exportaciones del país.

2.2.5 Sector Público.

El déficit del sector público se redujo cerca de dos puntos porcentuales, hasta el 9,2% del producto interior bruto (PIB) en 2010. Esta reducción superó las previsiones del Gobierno y puso de manifiesto la eficacia de las medidas adoptadas a lo largo del año para corregir el desequilibrio fiscal.

Sin embargo, la aún elevada necesidad de financiación del Gobierno español, solo superada por Irlanda y Grecia, obligará a mantener esta política de austeridad si se quiere alcanzar el objetivo de déficit del 3% en 2013.

Este buen comportamiento del déficit durante el año 2010 se debió exclusivamente al registrado por la Administración Central, que incluye al Estado y los organismos autónomos dependientes del mismo. Así, esta institución cerró 2010 con un déficit del 5,0% del PIB, ocho décimas por debajo del previsto.

Cabe destacar que dos tercios de la mejora del balance del sector público en 2010 vinieron por el lado de los ingresos, debido, por una parte, al aumento del impuesto sobre el valor añadido (IVA) y, por otra, al fin de las desgravaciones de 400 euros. Por el contrario, se espera que la reducción del gasto se convierta en el principal artífice de la corrección del desequilibrio fiscal en 2011, reduciéndolo en 2,3 puntos. Destacan las medidas de ahorro en el gasto personal, de reducción de las inversiones o del gasto farmacéutico entre otras.

2.2.6 *Ahorro y Financiación.*

En este subapartado debemos mencionar que el Gobierno español se ha propuesto restaurar la confianza de los mercados en la solidez del sistema financiero del país.

Así, el año 2011 se inició con el anuncio de un Plan de Reforzamiento del Sector Financiero que, sobre todo, supone un aumento del capital básico de las entidades financieras.

Una medida que completará el proceso de reestructuración del sector iniciado a lo largo de 2010 con la aprobación de la Ley de Cajas de Ahorros.

Esta mayor exigencia del capital está encaminada a disipar cualquier duda sobre la solvencia de las entidades de crédito, así como fortalecer su capacidad de resistencia ante escenarios adversos.

Este objetivo se ve reforzado por el ejercicio de transparencia realizado por el sector bancario español, al difundir información detallada sobre su riesgo inmobiliario. Se espera que esto permita abrir los mercados mayoristas de financiación a las

entidades financieras, garantizando la canalización de crédito a la economía real. Esta apertura debería, por lo tanto, consolidar la menor dependencia de la financiación del Banco Central Europeo (BCE).

2.3 Aproximación al Sector de la Consultoría.

Es este apartado se realizará una breve descripción del sector de la consultoría. Dicha información se ampliará y estudiará con mayor detenimiento en el siguiente capítulo.

El sector de la consultoría se encuentra englobado dentro del sector servicios, sector de mayor importancia tanto en términos económicos como de empleo, así en la economía española como en la europea, 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 España, el volumen de facturación de las empresas consultoras ha experimentado una evolución positiva, con un crecimiento interanual de dos dígitos en el periodo 2004-2008, aunque en el último periodo 2009, como consecuencia de la situación económica que está atravesando el país, solamente creció un 0,7%, que comparado con la evolución del resto de la economía española, el dato podría parecer incluso envidiable. Por lo tanto, podemos afirmar que es un sector en crecimiento.

Además, se trata de un sector en el que la facturación es básicamente capital humano, por lo que necesita, más que ningún otro, contratar más personal cualificado por millón de euros facturados. En el año 2008, este sector contaba con 87.000 empleados, mientras que al finalizar el año 2009 trabajaban 113.000 personas en este sector, el 73% de las cuales eran titulados superiores.

Por último, cabe destacar que existe la Asociación Española de Consultoría (en adelante AEC), asociación sin ánimo de lucro, que goza de personalidad jurídica propia y de plena capacidad de obrar, la cual agrupa a las empresas de consultoría en dirección y organización de empresas y de tecnología de información y comunicación en el ámbito empresarial, así como fomenta el espíritu y los lazos de solidaridad y

colaboración entre las mismas, y actúa como organización empresarial debidamente reconocida a todos los efectos, asegurando la promoción e imagen de sus empresas miembros.

2.4 Epílogo.

Como hemos podido observar, el sector de la consultoría se engloba dentro del sector con mayor importancia en la actualidad, tanto en términos económicos como de empleo. Sin embargo, es importante destacar que la coyuntura económica actual no es la más deseable.

Respecto a la *Coyuntura Española*, podemos concluir que:

- Después de varios trimestres de recesión económica el PIB creció el 0,2% en el último trimestre de 2010 en relación con el tercero.
- La ocupación en el sector servicios aumentó un 0,2% interanual en el último trimestre de 2010.
- La variación interanual del IPC se elevó en enero hasta el 3,3%.
- El aumento de la inflación se debió, en su mayor parte, al encarecimiento de la electricidad, los carburantes y el tabaco, y en menor medida, a algunos componentes de la alimentación.
- El sector exterior se convirtió en el principal motor de la economía española en 2010, con una contribución positiva de 1,1 puntos porcentuales.
- El déficit del sector público se redujo cerca de dos puntos porcentuales, hasta el 9,2% del producto interior bruto en 2010.

En cuanto al sector de la consultoría de recursos humanos, a pesar de ser un sector muy amplio no existen una gran cantidad de empresas que ofrezcan estos servicios de forma tan personalizada, aunque sí varias grandes multinacionales que ejercen una importante competencia y empresas de reducido tamaño que mantienen una estrecha relación con sus clientes.

Pese a ello, los factores de éxito de la empresa están claramente definidos y se cree más que posible su éxito en el medio plazo, ya que existe un mercado todavía no cubierto.

ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA

3. Análisis General del Sector de la Consultoría.

3.1 Introducción.

A continuación expondremos los datos básicos del sector de la Consultoría en España, recopilados por La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) y referentes al año 2009, por ser el último del que hay información disponible.

Por una parte, este análisis se va a centrar en los ingresos de las empresas españolas de consultoría, clasificados en función del tipo de servicios prestados por las empresas del sector y el sector económico en el que se ubican sus clientes.

Por otra parte, también mostraremos información relevante acerca del volumen de profesionales que contrata el sector de la consultoría y la inversión que realizan sus empresas en materia de formación continua.

Como hemos comentado, se ha tomado como período de referencia el ejercicio económico 2009. No obstante, los resultados se presentan en el contexto de la información recabada hasta la fecha por la AEC, que abarca un período de seis años, del ejercicio 2004 al ejercicio 2009.

De esta forma se recoge información homogénea, tanto en la fase expansiva como en la recesiva del ciclo económico y, por tanto, nos permite efectuar un análisis serio y riguroso del papel del sector de la consultoría en la economía española.

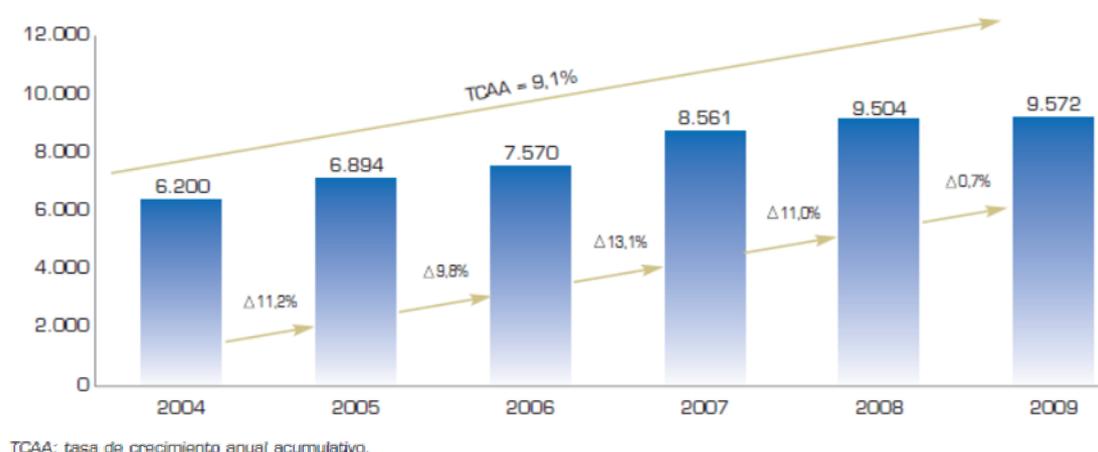
Al finalizar, expondremos una serie de conclusiones.

3.2 Facturación y Empleo.

Muy lejos de las cifras de crecimiento por encima del 10% anual, habituales en el sector de la consultoría durante el periodo 2004-2008, las ventas de los servicios de consultoría crecieron solo un 0,7% en 2009, hasta alcanzar los 9.572 millones de euros.

Sin embargo, estos resultados deben valorarse en un contexto económico protagonizado por la recesión de la economía española, cuyo PIB cedió 3,4 puntos a lo largo de 2009.

Cuadro 1: Evolución de la facturación del sector de la consultoría en España (millones de euros)



Fuente: Asociación Española de Consultoría (AEC)

Estos resultados revelan la capacidad de resistencia del sector en condiciones económicas adversas. De hecho, las empresas de consultoría lograron superar en 2009 las cifras de crecimiento de la economía española, confirmando una tendencia que se ha verificado sistemáticamente desde que se dispone de información fiable sobre el sector.

Así, en el periodo de seis años, de 2004 a 2009, el PIB español, valorado en euros corrientes, creció a un ritmo del 4,6% anual, mientras que las ventas de las empresas de consultoría lo hicieron casi el doble de rápido, a un 9,1% anual, lo que constituye una muestra palpable del dinamismo de un sector moderno que genera valor añadido y empleo.

Podemos afirmar, por lo tanto, que en períodos de incertidumbre y recesión los servicios de consultoría no pierden su valor, aunque probablemente se reorienten hacia los objetivos de reorganización, optimización de los procesos operativos, externalización de actividades y, en general, hacia la recuperación de la eficiencia que permita a las empresas hacer frente a las consecuencias de la crisis y prepararse para las nuevas fases de reactivación económica.

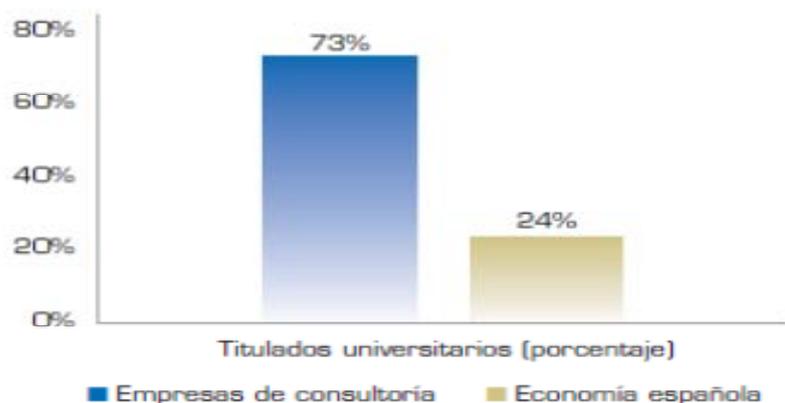
Como consecuencia de su capacidad competitiva y de su carácter dinámico, el sector de la consultoría se ha convertido en una valiosa fuente de empleos de calidad para la economía y la sociedad española. Al finalizar 2009, las empresas de este sector daban ocupación a un total de 113.200 empleados. Esta cifra supone una generación

neta de 34.840 puestos de trabajo en el periodo comprendido entre 2004 y 2009, lo que muestra la capacidad de creación de empleo del sector.

En las empresas de consultoría, el empleo aumentó a una media del 7,6% anual entre 2004 y 2009, mientras que la afiliación por cuenta ajena a la Seguridad Social en España lo hizo solamente a un 1% anual en el mismo período, según datos del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

El sector de la consultoría contrata preferentemente al segmento más cualificado del mercado de trabajo nacional, debido a la naturaleza de sus actividades. La mayoría de los empleados de las empresas consultoras, el 73%, disponen de un título universitario, mientras que sólo el 24% de los ocupados españoles han culminado sus estudios universitarios, según la Encuesta de Población Activa.

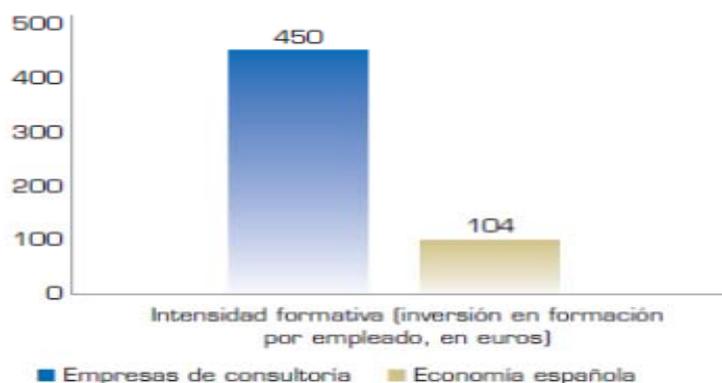
Cuadro 2: Presencia de titulados universitarios en las empresas de consultoría y en el mercado de trabajo español



Fuente: De las empresas del sector (AEC). De la economía española (INE) (Encuesta de Población Activa 2009)

Estos datos confirman que las empresas consultoras constituyen un referente de empleo para los currículos universitarios más brillantes, fundamentalmente si se considera la preocupación que estas empresas muestran por la formación continua de sus trabajadores, en la que invirtieron 51 millones de euros durante 2009, lo que significa una inversión formativa por empleado 4,5 veces mayor que la de la media de las empresas españolas.

Cuadro 3: Intensidad formativa en las empresas de consultoría y en el mercado de trabajo español



Fuente: De las empresas del sector (AEC). De la economía española (INE) (Encuesta anual del Coste Laboral)

3.3 Distribución de los ingresos por mercados.

La mayor parte del negocio de las consultoras españolas proviene de la venta de servicios a las compañías españolas. Así es como el sector obtuvo el 82% de sus ingresos en 2009.

Por su parte, las ventas a empresas radicadas en el resto de la Unión Europea supusieron el 9% de los ingresos del sector, la misma cantidad que los clientes de terceros países.

Cuadro 4: Distribución de los ingresos del sector por mercados geográficos (2009)

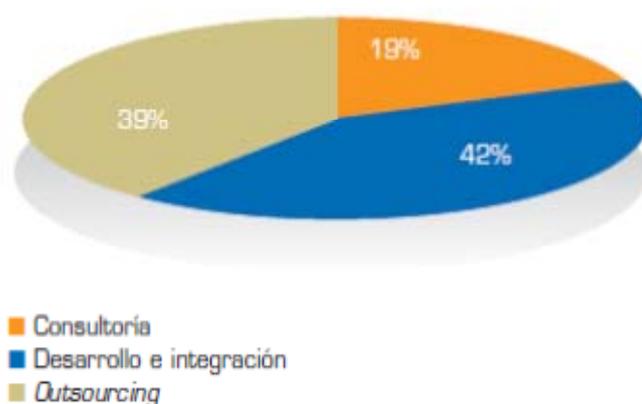


Fuente: Asociación Española de Consultoría (AEC)

3.4 Distribución de los ingresos por servicios prestados.

La mayor parte de los ingresos de las consultoras españolas, el 42% en 2009, procedieron de la venta de servicios de desarrollo e integración, mientras que el 39% derivaron de los servicios de outsourcing. Este tipo de servicios es el que más ingresos adicionales ha generado desde 2004. Finalmente, los servicios de consultoría constituyeron el 19% del negocio de las empresas consultoras españolas en 2009.

Cuadro 5: Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicios (2009)

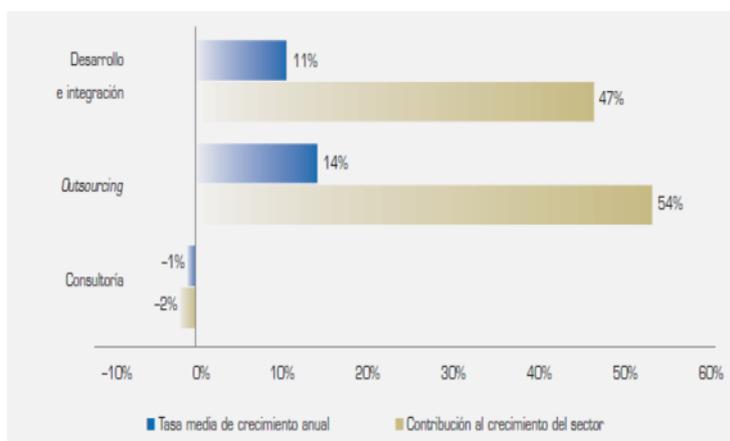


Fuente: Asociación Española de Consultoría (AEC)

Si observamos los datos correspondientes a los últimos seis años, se hace patente que la línea de negocio ligada a los servicios de outsourcing constituye el elemento más dinámico de las ventas del sector: no sólo los ingresos por la prestación de servicios de outsourcing crecen más rápidamente que los del resto de los negocios, sino que además su aportación al crecimiento de los ingresos totales de la consultoría se ha convertido en la más importante.

Si la tendencia que se observa en los últimos años continúa en el futuro, es probable que el outsourcing se convierta en la primera fuente de ingresos para las empresas españolas de consultoría.

Cuadro 6: Tasa media de crecimiento anual y contribución al crecimiento del sector de los servicios más importantes (2004-2009)



Fuente: Asociación Española de Consultoría (AEC)

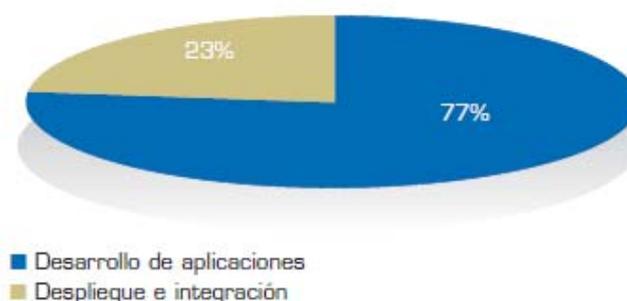
A continuación realizaremos un estudio de cada una de estas líneas de negocio.

3.4.1 *Desarrollo e integración de aplicaciones.*

El negocio de desarrollo e integración de aplicaciones se subdivide en dos servicios distintos: el desarrollo de aplicaciones, propiamente dicho, y el de los servicios de despliegue e integración.

Al primero le correspondieron el 77% de los ingresos de esta categoría, mientras que al segundo el 23%.

Cuadro 7: Distribución de los ingresos del sector en los servicios de desarrollo e integración (2009)



Fuente: Asociación Española de Consultoría (AEC)

3.4.2 Outsourcing.

Las ventas por servicios de outsourcing se repartieron de un modo más equitativo. El 49% de los ingresos de esta línea de negocio procedieron de los servicios de gestión de aplicaciones. La externalización de tecnologías de la información constituyó la segunda fuente de ingresos en este apartado, con un 34%, mientras que el outsourcing de procesos de negocio supuso el 17% de dichos ingresos.

Cuadro 8: Distribución de los ingresos del sector en los servicios de outsourcing (2009)



Fuente: Asociación Española de Consultoría (AEC)

3.4.3 Consultoría.

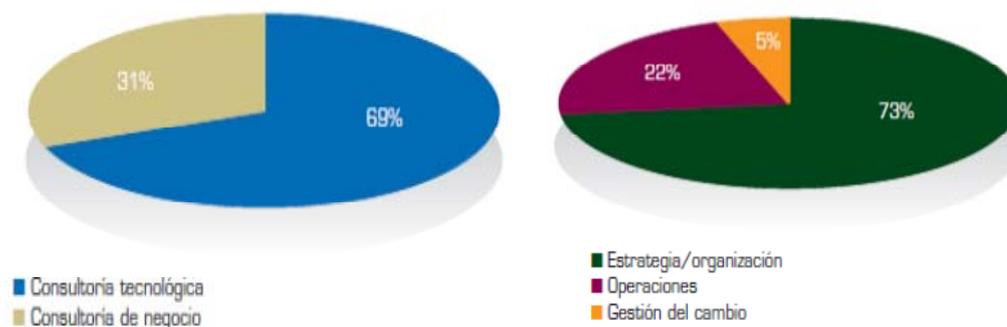
Esta línea de negocio representó en 2009 el 19% de las ventas totales del sector. Su composición interna estuvo dominada por la consultoría tecnológica, que generó el 69% de las ventas por este concepto, frente a la consultoría de negocio, que supuso el 31% restante.

La mayor parte de la consultoría de negocio que prestaron las empresas españolas tuvo que ver con el diseño organizativo y la formulación estratégica. Por estos conceptos, el 73% de los ingresos correspondió a la consultoría de negocio, mientras que la mejora de las operaciones representó un 22% y la gestión del cambio un 5%.

Podemos afirmar que la crisis económica ha llevado a las empresas demandantes a tratar de priorizar el objetivo de la eficiencia, lo que se ha traducido en una mayor demanda de servicios de consultoría ligados al desarrollo de las

operaciones y a la optimización organizativa, en detrimento de las consultas en materia de gestión del cambio.

Cuadro 9: Distribución de los ingresos del sector en los servicios de consultoría (2009)



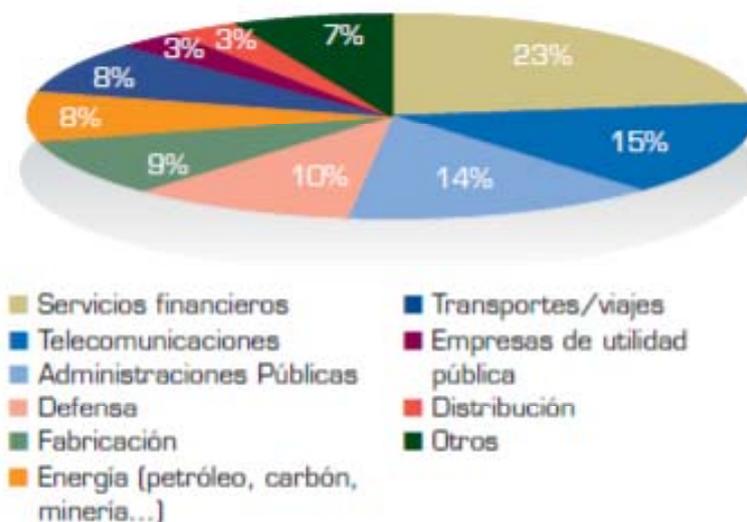
Fuente: Asociación Española de Consultoría (AEC)

3.5 Distribución de los ingresos por sectores.

Las empresas que demandan servicios de consultoría se sitúan en una gama considerablemente amplia de sectores económicos.

Las empresas que solicitan una mayor cantidad de servicios pertenecen al sector financiero, que tradicionalmente ha ejercido de socio de las empresas consultoras y, que en 2009 representó el 23% de los ingresos por ventas del sector. Las telecomunicaciones son el segundo demandante de servicios de consultoría en España, con el 15% de las ventas, mientras que las Administraciones Públicas, cuya demanda se ha visto animada en los últimos años por el esfuerzo en la modernización de los servicios públicos, ocupan el tercer lugar, con el 14%.

Cuadro 10: Distribución de los ingresos por sectores (2009)



Fuente: Asociación Española de Consultoría (AEC)

Las principales conclusiones que podemos extraer de este análisis de la distribución de los ingresos por sectores son:

- Los tres sectores más importantes por su demanda de servicios de consultoría (servicios financieros, telecomunicaciones y Administraciones Públicas) representan, conjuntamente, más de la mitad de los ingresos del sector de la consultoría.
- A este grupo se incorpora en el ejercicio 2009 la demanda procedente del sector de la defensa, que se encuentra en un cuarto lugar y, que según las previsiones de ventas, seguirá constituyendo una parte importante de la demanda de servicios de consultoría.
- Entre los sectores de más peso hay dos cuya demanda ha crecido más rápidamente: el sector energético y el financiero. Estos dos sectores explican más del 40% del incremento de las ventas a lo largo del período 2004-2009. A ellos se puede añadir el sector de las Administraciones Públicas, que, aunque en el período indicado crece al mismo ritmo que el conjunto de los ingresos, representa, por su peso específico, una contribución del 14% al aumento de las ventas de servicios de consultoría.

3.6 Conclusiones.

Algunas de las conclusiones más relevantes, del análisis del sector de la consultoría, pueden resumirse de la siguiente manera:

- ☞ Las cifras de facturación del sector en el año 2009 muestran un estancamiento frente a la tendencia de crecimiento de los ejercicios anteriores. El incremento de las ventas en el ejercicio 2009 fue leve: un 0,7% sobre el ejercicio anterior. Este crecimiento fue superior al de la economía española, cuyo retroceso se estima en un 3,4% para el mismo año.
- ☞ Las consultoras españolas han creado empleo y han invertido en sus recursos humanos por encima de la media de las empresas españolas, convirtiéndose en una referencia para el mercado laboral de calidad, especialmente para los titulados universitarios con currículos brillantes y los profesionales con deseos de consolidar su carrera.
- ☞ Durante los últimos seis años, el outsourcing se ha revelado como la línea de negocio más próspera para las empresas de consultoría y ocupa ya un 39% de los ingresos por servicios de consultoría en España. Si la tendencia continúa, esta modalidad de servicio se convertirá, en un futuro próximo, en la principal fuente de ingresos para las empresas del sector.
- ☞ Los principales demandantes de servicios de consultoría en España se sitúan en el sector financiero, en el de telecomunicaciones y en el sector público.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

4. Análisis Estratégico.

4.1 Introducción.

Todas las organizaciones se ven envueltas en un entorno empresarial que influye directamente sobre el funcionamiento global de las mismas. Por ello, debemos conocer y analizar los diferentes factores, tanto internos como externos, que ejercen esta influencia.

De esta forma, realizaremos un estudio exhaustivo con el fin de obtener una visión profunda del entorno y, así, poder definir la línea estratégica a seguir. Conocer cuál es la estrategia a seguir nos ayudará a ser más competitivos en el mercado.

En concreto, analizaremos las diferentes capas del entorno empresarial:

- En primer lugar estudiaremos la capa más general, conocida como **Macroentorno**. Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor medida a las organizaciones. Para ello, se utilizará la herramienta PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a la empresa las tendencias políticas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales.
- En segundo lugar se estudiará la evolución del propio sector de la consultoría y sus características fundamentales, para lo que se utilizará el modelo de las cinco fuerzas o modelo de Porter, que analiza los elementos del **Microentorno** que influyen directamente en la empresa.
- Por último, y en tercer lugar, analizaremos la capa más inmediata del entorno, compuesta por los **competidores**.

4.2 Análisis del Entorno General. Análisis PESTEL.

A continuación se procederá a la realización del Análisis PESTEL. Esta herramienta estudia el entorno en el que se ubica la empresa a través del análisis de diferentes factores.

La palabra PESTEL se trata de un acrónimo, y las siglas que lo conforman hacen referencia a los seis factores que influyen en la empresa desde el exterior, pero que están fuera del control de la misma. Estos son: **Políticos**, **Económicos**, **Socioculturales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales**.

Cabe destacar que estos factores no son independientes entre sí, muchos de ellos están relacionados. A medida que cualquiera de estos factores cambie, este cambio afectará al entorno competitivo en el que se moverá nuestra organización.

Los resultados que obtengamos de este estudio nos servirán para conocer qué podemos aprovechar del entorno y a que elementos nos tendremos que enfrentar.

- **Factores Políticos:** Políticas Impositivas, Regulación sobre el Empleo, Promoción de la Actividad Empresarial, Estabilidad Gubernamental, etc.
- **Factores Económicos:** Ciclo Económico, Tipos de Interés, Tendencia del PNB, Tasa de Desempleo, Oferta Monetaria, Inflación, Ingresos Disponibles, etc.
- **Factores Socioculturales:** Evolución Demográfica, Distribución de la Renta, Movilidad Social, Cambios en el Estilo de Vida, Educación, Salud, etc.
- **Factores Tecnológicos:** Gasto Público en Investigación, Interés del Gobierno y la Industria en el Esfuerzo Tecnológico, Grado de Obsolescencia, Desarrollo de Nuevos Servicios, Velocidad de Transferencia Tecnológica, etc.
- **Factores ecológicos (medioambientales):** Leyes de Protección Medioambiental, Política Medioambiental, etc.

- **Factores Legales:** Legislación General, Leyes del sector de la consultoría, Legislación Mercantil, etc.

Análisis de los Factores Políticos:

En cuanto a los factores políticos, solo podemos mencionar que las diferentes políticas del Gobierno referentes a las magnitudes macroeconómicas, microeconómicas y a las diferentes legislaciones, afectan a la economía en su conjunto y, en consecuencia, a todos los sectores, incluyendo el sector de las empresas de consultoría.

En cuanto a la situación económica actual que está atravesando España en este momento, ya ha sido comentada en el punto 2.2 del presente Plan de Empresa. Cabe destacar las diferentes medidas del Gobierno para paliar esta situación de Crisis, que se espera que tengan sus frutos en un periodo de tiempo lo más corto posible.

Otro factor relacionado con la política es la estabilidad, Duff y McCamant (2000) sugieren que "la estabilidad se manifiesta cuando hay ausencia de eventos que susciten la preocupación general y ello no reporta ningún cambio respecto al orden normal del sistema". Si analizamos, por ejemplo, la evolución del índice de estabilidad política de España durante la Transición y la Democracia constatamos que fue muy dispar, ya que a períodos de una gran estabilidad le sucedieron fases de inestabilidad.

Actualmente no puede decirse que la política española sea estable, ni internamente ni de cara al exterior, como consecuencia de la situación económica actual del país y por los constantes enfrentamientos del partido gobernante y del partido de la oposición.

Análisis de los Factores Económicos:

Debemos tener en cuenta que la evolución de la economía y su situación actual afecta directamente en el desarrollo de las organizaciones. La evolución de la economía a nivel nacional la hemos estudiado en el punto 2.2.1, por ello, en este apartado hemos decidido centrarnos en los factores económicos que repercuten a nivel autonómico.

Por lo tanto, para analizar el entorno económico estudiaremos los parámetros e indicadores referentes a la Comunidad Valenciana, ya que es el entorno más cercano a la organización.

La Comunidad Valenciana cuenta con casi 5,1 millones de habitantes, suponiendo un 10,9% del total de España. Sin embargo, cabe destacar que en términos de superficie sólo representa el 4,6%.

En prácticamente la misma proporción, que en términos de población, se sitúa su representación económica. La CV es la cuarta autonomía española en términos de Producto Interior Bruto (PIB), representando el 9,7% de la producción total de España. Además, debemos mencionar que durante el periodo comprendido entre 1995-2007 la economía de la comunidad experimentó un ciclo de elevado crecimiento económico, al igual que la economía española, alcanzando tasas de crecimiento superiores a las nacionales hasta el año 2002, ocupando una posición destacada respecto al resto de comunidades autónomas de España. Sin embargo, la recesión económica ha provocado una fuerte contracción de la actividad económica en la Comunidad en el ejercicio 2009 de - 4,3%.

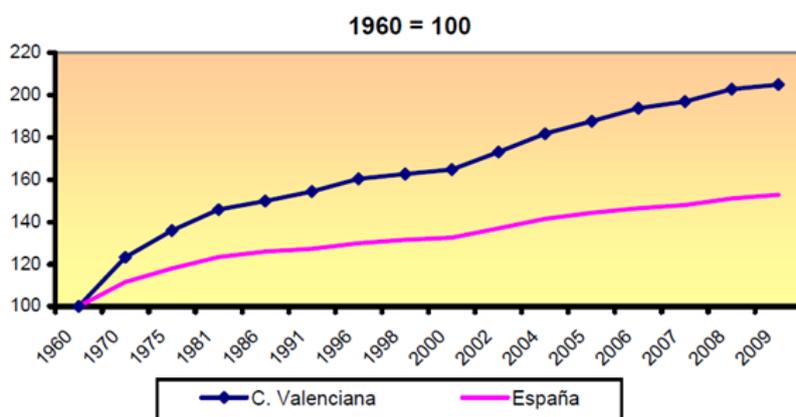
A continuación se muestran una tabla y una gráfica con los datos de población y su evolución. Podemos comprobar cómo la densidad de población media de la CV supera los 219 km², cifra muy superior a la media española (93 hab. / Km²). En cuanto a la evolución de la población, en la última década la demografía valenciana ha mostrado una evolución al alza muy importante registrando un crecimiento del 23,4%, frente al 15,2% de la media española. Esto se debe principalmente al fuerte incremento de la población extranjera en la Comunidad Valenciana.

Cuadro 11: Datos estadísticos población C.V. y España

2010	Miles hab.	% Prov. /CV.	%/ España	Hab./Km ²
Alicante	1.922,0	37,6	4,1	330,4
Castellón	603,9	11,8	1,3	91,1
Valencia	2.573,4	50,6	5,5	238,1
C. Valenciana	5.099,3	100,0	10,9	219,3
España	46.951,5		100,0	93,0

Fuente: Cámara de Valencia. "La economía de la Comunidad Valenciana" 2010

Figura 2: Evolución de la población C.V. y España 1960-2009



Fuente: Cámara de Valencia. "La economía de la Comunidad Valenciana" 2010

Respecto al Mercado Laboral:

El ciclo de crecimiento económico experimentado por la economía valenciana hasta 2008 se ha caracterizado por el significativo aumento de la participación de la población en la actividad económica, pasando la tasa de actividad del 51,6% al 61,3% en 2009. Esta tasa fue superior a la media española (59,9%) debido a la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral, la elevada inmigración y al propio crecimiento de la economía autonómica.

En cuanto a la distribución sectorial de la población ocupada, vemos como hay una progresiva pérdida de peso del empleo en el sector agrario y en la industria a favor de la construcción y, sobre todo, del sector servicios, que en 2009 representó un 70% del empleo total. No obstante, la industria representa el 15,7% del empleo, porcentaje superior a la media española (15,1%). Comparando estas cifras con las de España, podemos concluir que la construcción y la industria tienen un peso superior, compensados con un menor peso en agricultura y servicios.

Gracias a la positiva evolución del mercado laboral, la tasa de paro ha evolucionado durante los últimos años favorablemente conforme al crecimiento económico, reduciéndose del 22% en 1995 hasta el 8,8% en 2007. Sin embargo, debido a la coyuntura económica actual, la tasa de paro es superior a la media española, superando el 20% de la población activa en 2009.

La anterior distribución sectorial en términos económicos, puede observarse en la siguiente tabla:

Cuadro 12: Estructura del PIB - C.V. y España 1983 y 2009

%	Comunidad Valenciana		España	
	1983	2009	1983	2009
Agricultura	6,0	2,1	6,5	2,4
Industria y energía	28,3	15,7	27,6	15,1
Construcción	6,7	11,4	6,2	10,7
Servicios	59,0	70,9	59,7	71,7
PIB total	100,0	100,0	100,0	100,0

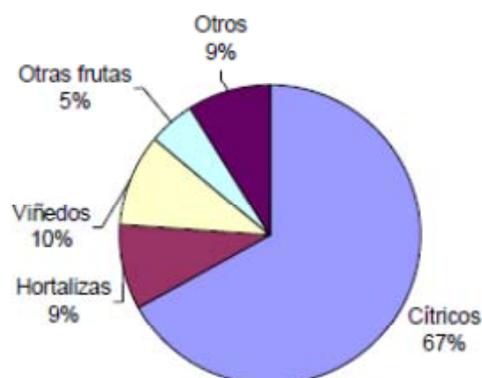
Fuente: Cámara de Valencia. "La economía de la Comunidad Valenciana" 2010

Como puede comprobarse, la agricultura y la industria han descendido su peso relativo en la economía de forma significativa, produciéndose una terciarización de la economía junto con un incremento de la construcción.

Es importante destacar el papel decisivo del sector turístico como una de las principales actividades generadoras de riqueza de la Comunidad Valenciana, no solo por su contribución directa a la misma, sino por el efecto potenciador y expansivo que ha ejercido sobre un conjunto de actividades afines. En el año 2009 el turismo representaba el 13,2% del PIB de la Comunidad Valenciana, situándose en el tercer destino turístico de España.

En cuanto a los principales productos agrícolas, es importante destacar la producción de cítricos, ya que representaba en 2008 el 67% del total. En segundo lugar se encontraba la producción vitivinícola, concentrada principalmente en Valencia y Alicante con el 10%, y en tercer lugar las hortalizas con el 9% de la producción total, destacando la producción de sandía, tomate, brócoli, cebolla y alcachofa.

Cuadro 13: Producción agrícola por tipo de cultivo en 2008. C.V



Fuente: Cámara de Valencia. "La economía de la Comunidad Valenciana" 2010

Asimismo, la exportación de cítricos representa el 76% de la producción total destinada a terceros países. Del total de producción del año 2009, un 12% se destinó a la exportación. Del resto de características de la agricultura valenciana, podemos destacar el predominio de minifundios, el cultivo intensivo, que permite obtener una elevada productividad por hectárea, y la elevada exportación dominada por grandes empresas distribuidoras.

En cuanto al sector industrial:

En 2009 representó un 15,7% del PIB regional dando empleo al 16,7% de la población ocupada. Estos porcentajes han ido perdiendo importancia cuantitativa con el tiempo, pero, sin embargo, expresan una presencia industrial mayor que en la economía española (15% en el mismo periodo).

Los sectores más importantes de la industria valenciana son:

- ☒ Fabricación de productos cerámicos.
- ☒ Calzado.
- ☒ Textil y confección.
- ☒ Automoción y sus accesorios.
- ☒ Industria agroalimentaria.
- ☒ Industria del hogar y el interiorismo (mueble, iluminación, cerámica etc.).

A continuación expondremos las características que conforman este sector industrial valenciano:

- *Predominio de las microempresas:* El tejido industrial de la Comunidad Valenciana está integrado por numerosos establecimientos de pequeño y mediano tamaño (Pymes), junto con algunas empresas de gran tamaño, generalmente de capital extranjero.
- *Elevada concentración geográfica:* los principales sectores industriales se caracterizan por su elevada concentración geográfica: productos cerámicos en Castellón; textil, automoción y mueble en Valencia; y calzado y juguete en Alicante, lo que facilita la interrelación entre empresas del mismo sector y la acumulación de conocimientos.
- *Empresas de carácter familiar:* esta situación puede desembocar en enfrentamientos entre los intereses de la empresa y de la familia.
- *Industria intensiva en mano de obra:* esta situación implica la baja productividad laboral media en comparación con la media española en el sector industrial. Además, esta característica influye significativamente en la dependencia de la evolución de los países emergentes más competitivos en el coste del factor trabajo.
- *Especialización en bienes de consumo de demanda débil:* generalmente con un nivel tecnológico bajo o medio bajo, como son: el calzado, textil, juguete, mueble, alimentación, material de construcción, etc.
- *Importante orientación exportadora:* los productos de la industria valenciana acaparan los primeros puestos del ranking de ventas al exterior. El 15,3% de las principales empresas exportadoras españolas se ubican en la Comunidad Valenciana.
- *Baja inversión en I+D:* las cifras sitúan al gasto en I+D de las empresas valencianas en torno al 7,6% del total nacional, lo que está en discordia con su aportación al PIB, de tan solo el 1%.

- *Dinamismo de industria con tecnología media y alta:* entre los sectores tradicionales del tejido industrial encontramos nuevas ramas productivas con un componente tecnológico más elevado. Entre ellas, podemos destacar el de la industria química, material de transporte, y maquinaria eléctrica. Esto aumenta la heterogeneidad y la competitividad de la industria de la comunidad.
- *Elevada presencia de empresas multinacionales en la CV:* más de 300 empresas multinacionales extranjeras han instalado su centro de producción o distribución en la Comunidad. Generalmente dirigidas a sectores de alto contenido tecnológico y elevada productividad: automóviles y sus accesorios, informática, productos químicos, industria agroalimentaria... Entre las principales multinacionales, podemos destacar:
 - Ford España (transporte)
 - British Petroleum (Energía)
 - Acerlor (Metal)
 - Celestia Corporation (Maquinaria)
 - UB Industries (Química)
 - Bayer (Química)
 - Thyssen Krupp (Metal)
 - Autoliv (Transporte)
 - Musgrave LTD (Alimentación)
- *Infraestructuras para la industria:* en la Comunidad Valenciana existen más de 500 zonas catalogadas como suelo industrial, con una superficie total superior a 19.000 hectáreas.

Continuando con el sector terciario:

Debemos hacer mención a su crecimiento y diversificación durante los últimos años. Este sector agrupa un gran número de diversas actividades que producen el 66%

del PIB de la CV. Además, proporciona alrededor de 1,4 millones de puestos de trabajo, lo que supone aproximadamente el 69% de la población ocupada.

En el caso de la Comunidad Valenciana, las actividades tradicionales que han constituido este sector son: el comercio, la hostelería, el transporte y las comunicaciones, sin embargo, en los últimos años ha habido un importante crecimiento en las actividades inmobiliarias y de servicios a las empresas, alcanzado el 26% del total del Valor Añadido Bruto (VAB) del sector.

La Comunidad Valenciana se sitúa como la tercera autonomía por su oferta comercial, sólo por detrás de Andalucía y Cataluña, siendo una actividad muy atomizada, con más de 90.000 empresas existentes en 2009. El comercio de alimentación es el que engloba el mayor número de establecimientos, concentrando el 41% de la oferta comercial.

Respecto al comercio exterior:

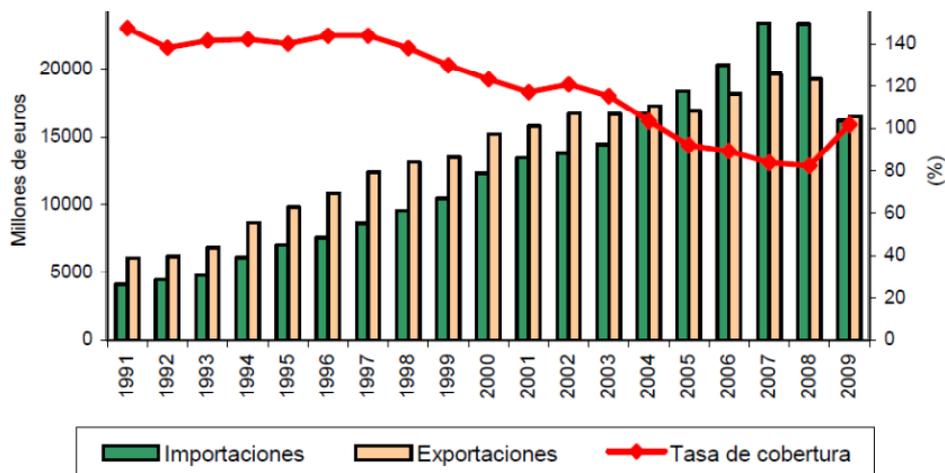
Este ha experimentado un gran desarrollo a lo largo de los años, alcanzando las exportaciones valencianas el 18,2% del PIB regional (frente al 17,2% de la media española), lo que supone unas ventas en los mercados extranjeros de 16.475 millones de euros en 2009. Estas cifras sitúan a la Comunidad Valenciana en la tercera comunidad más exportadora de España. Respecto a las importaciones, estas alcanzaron en 2009 los 16.200 millones de euros, cifra que supone el 7,8% del total nacional, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 14: Comercio exterior valenciano en 2009

Millones de euros	Exportaciones	Importaciones	Tasa cobertura
C. Valenciana	16.475	16.200	101,7
España	158.254	208.437	75,9
% CV/España	10,4	7,8	

Fuente: Cámara de Valencia. "La economía de la Comunidad Valenciana" 2010

Figura 3: Evolución del comercio exterior C.V.



Fuente: Cámara de Valencia. "La economía de la Comunidad Valenciana" 2010

Las exportaciones son fundamentalmente de los siguientes productos: vehículos automóviles y sus componentes, productos cerámicos, maquinaria, esmaltes, materias plásticas, calzado, mueble, lámpara y textil. Por lo que respecta a las exportaciones agrícolas, los cítricos y las hortalizas también se encuentran en los primeros capítulos de exportación.

Por su parte, en cuanto a las importaciones, son principalmente de bienes intermedios (combustible, hierro y acero, materias plásticas, madera y productos químicos), bienes de equipo (maquinaria) y vehículos automóviles (que representan por sí solos más del 11% de las importaciones).

En cuanto al tejido empresarial que conforma la estructura productiva valenciana, sus características son las siguientes:

- *Notable dinamismo empresarial:* La Comunidad Valenciana contaba a principios de 2009 con 362.844 empresas.
- *Predominio de la pequeña empresa:* alrededor del 93% de las empresas de la Comunidad son microempresas o están constituidas por autónomos. Además, predominan las empresas familiares.

Cuadro 15: Tamaño de las empresas de la C.V.2009

1-1-2009	C. Valenciana	% sobre Total
Total empresas	362.844	100,0
Sin asalariados	182.705	50,3
De 1 a 9 trabajadores	159.768	44,0
De 10 a 49 trabajadores	17.541	4,8
De 50 a 199 trabajadores	2.381	0,7
200 o más trabajadores	449	0,1

Fuente: Cámara de Valencia. "La economía de la Comunidad Valenciana" 2010

- *Elevada concentración espacial y sectorial* de las actividades, sobre todo las industriales.
- *Importante tendencia exportadora*: Es la tercera región española por volumen de exportaciones, las cuales suponen el 18% del PIB regional.
- *Predominio de actividades productivas intensivas en mano de obra*: La productividad del trabajo es superior a la media española, en 2008 se situó en el 2,9% frente al 1,8% nacional.
- *Competitividad caracterizada por precios bajos*, acompañada en los últimos años por incrementos en la calidad, el diseño y la innovación.

Análisis de los Factores Socioculturales:

Debemos tener en cuenta que las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad con todas sus características y sus procesos de cambio. En este apartado destacaremos las principales variables que nos ayudarán a comprender mejor la sociedad en la que se va a desarrollar nuestra empresa, como son: las condiciones demográficas, el nivel educativo, cambios en los estilos de vida, etc.

Podemos definir el concepto de *demografía* como: "una ciencia que tiene como finalidad el estudio de la población humana y que se ocupa de su dimensión, estructura, evolución y caracteres generales considerados fundamentalmente desde un punto de vista cuantitativo".

Podemos afirmar que las *condiciones demográficas* tienen una gran influencia en todos los sectores de la economía. Por una parte, condicionan el potencial de

desarrollo de numerosos sectores y, por otra, condenan tanto a la desaparición como a la exclusión de otros. Por ejemplo, el crecimiento de la esperanza de vida de la población está propiciando nuevos sectores orientados a la tercera edad.

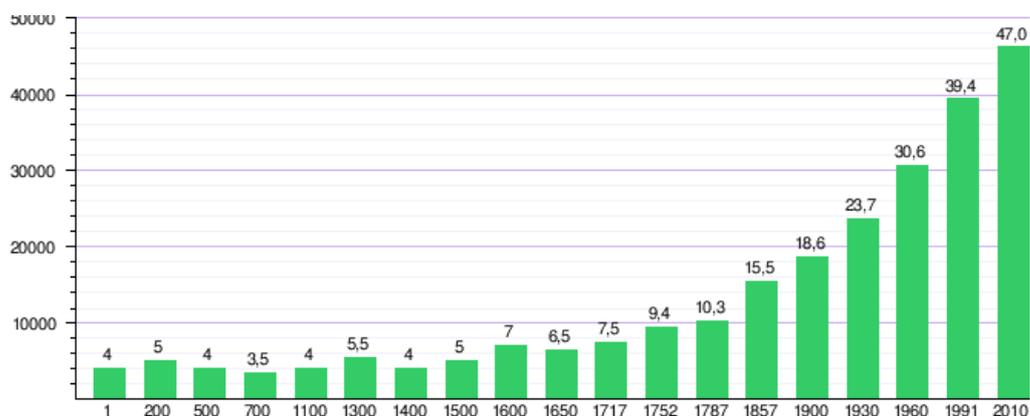
Estudiando algunos de estos factores, podremos determinar, con mayor facilidad, a qué tipo de cliente deberemos dirigirnos, la forma de prestar el servicio....

Según el padrón publicado en el Instituto Nacional de Estadística, a 1 de Enero de 2010 la población residente en España ascendía aproximadamente a 47.021.031 habitante, de los cuales 23.226.185 eran varones y 23.794.846 mujeres.

En 2010, el 58% de la población de España se concentraba en tan solo cuatro Comunidades Autónomas: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid, con 27.453.746 residentes.

En cuanto al estudio de la evolución demográfica de España, según el artículo “Evolución demográfica de España”, esta se puede dividir en dos periodos claramente diferenciados: el *ciclo demográfico antiguo* (hasta el siglo XVIII), caracterizado por una alta mortalidad y una alta natalidad, y el *ciclo demográfico moderno* (a partir de finales del siglo XVIII y principios del XIX), en los que la bajada de la mortalidad provocó inicialmente una transición demográfica, con fuertes incrementos de la población, pasando en sus momentos finales a una estabilidad demográfica gracias a la bajada de la natalidad.

Figura 4: Evolución demográfica de España año 1-2010



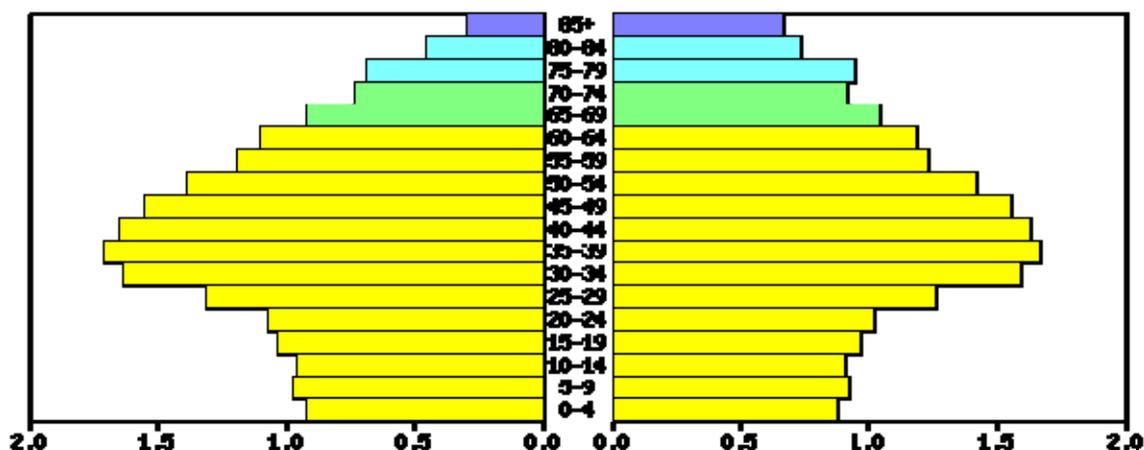
Fuente: Wikipedia. Artículo “Evolución demográfica de España 2010”

Como puede observarse en la anterior gráfica, la población española ha sufrido un importante incremento en los últimos 50 años, especialmente en los 20 últimos.

Esta tendencia se refleja en la pirámide poblacional en el grueso de población central, comprendida en edades entre los 30 y 54 años. Los principales factores que han potenciado este incremento son el aumento de la calidad y de la esperanza de vida, gracias al sistema sanitario universal y a la educación de la población.

A continuación podemos observar la pirámide poblacional española de 2010.

Figura 5: Pirámide poblacional española 2010



Fuente: Eumed.net. "Dinámica de la pirámide poblacional española"

Respecto a los aspectos sociales, cabe destacar que España ha experimentado un cambio profundo en las últimas décadas, tanto en lo político, en lo social como en lo económico.

En 1970 la sociedad estaba encerrada y el sistema político y legislativo era inmóvil. Con el fin de la dictadura aparecieron los primeros cambios, que no han dejado de sucederse.

Todos estos cambios inciden en las empresas y en sus áreas de RRHH, como pueden ser: los cambios demográficos derivados del crecimiento de la población mundial, la incorporación de la mujer al mundo laboral...

A continuación destacamos los principales cambios:

- ∞ **Diversidad de la fuerza de trabajo:** la nueva situación ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de puestos de trabajo, así como en los cargos de responsabilidad. La mujer ha ganado cuota en el mercado laboral, así

como las personas minusválidas (otro colectivo que ha evolucionado favorablemente en su incorporación al mundo laboral).

- ∞ *La evolución demográfica:* en esta nueva sociedad se ha producido una reducción progresiva del índice de natalidad, una mejora de la medicina y movimientos migratorios. Todo lo anterior ha producido cambios en la sociedad que afectan a las empresas y a las organizaciones en general.
- ∞ *Los ciclos económicos:* la evolución de la economía y de sus ciclos afectan a la gestión de los recursos humanos en las empresas.
- ∞ *Aspectos culturales:* también se pueden considerar desafíos importantes los estilos de vida de las nuevas generaciones, la evolución y cambio de los patrones culturales ante la globalización de la economía, y la influencia de Internet, que está produciendo un cambio muy profundo en las organizaciones y en los comportamientos humanos en las mismas.
- ∞ *Tecnologías de rápido avance:* influye la actualización de las plantas industriales, la difusión de los computadores, el desarrollo de inteligencia artificial...

Como hemos comprobado, en los últimos años se está produciendo una auténtica explosión de innovaciones tecnológicas y nuevas patentes. El avance de la tecnología acelera la obsolescencia de las microcomputadoras, que cada seis meses hay que renovar. Todo ello va dando cuerpo a unas relaciones humanas cada vez más globalizadas y, a su vez, configurando una nueva sociedad con un elevado número de nuevos competidores que buscan la excelencia o la calidad total. En definitiva, son desafíos que tienen una incidencia directa en la sociedad en general y que constituyen verdaderos retos para las empresas y para sus departamentos de RRHH.

La dirección - gestión de recursos humanos deberán afrontar desafíos, internos y externos, que afectarán a toda la organización y sobre los cuales no será fácil poder influir, pero el director - gestor de ese valioso activo, los recursos humanos, deberá tenerlos en cuenta a la hora de desarrollar su actividad.

El mayor desafío global, interno, que deberá afrontar en los próximos años el departamento de RRHH, tal y como estudiamos en la asignatura de Recursos Humanos, será:

“Atraer y retener profesionales con talento, satisfacer sus necesidades personales y familiares y conseguir su compromiso efectivo con los proyectos de la empresa”.

Para poder hacer frente a todo esto surge nuestra empresa, tal y como veremos en apartados posteriores.

Por último, el factor sociocultural más importante y que más afecta a la actividad de **Human Capital Resources, S.L.** (en adelante **Human Capital**) es el nivel educativo de la población. Es conocido que en España, aunque los niveles de nuestras universidades son buenos, se dan situaciones desfavorables a nivel académico: un exceso de titulados con bajos conocimientos, elevado ratio de alumnos por profesor, falta de especialización, etc., lo que nos lleva a encontrarnos por debajo de los indicadores europeos.

Según el informe “Panorama de la educación”, publicado por el Ministerio de Educación más de la mitad de los españoles de entre 25 y 64 años tienen una titulación postobligatoria.

Los datos sitúan a España bastante por debajo de la media de los 29 países de la OCDE en varios aspectos: un 49% de la población española solo ha llegado a la Educación Secundaria Obligatoria frente al 31% de la media de la OCDE. Además, sólo un 22% de españoles ha alcanzado el nivel de secundaria postobligatoria (Bachillerato y FP de grado medio) frente al 42% de la OCDE.

En cambio, en cuanto a titulados superiores de entre 25 y 64 años, España supera, con un 29%, la media de la OCDE (28%) y de la UE (24%). La mayor proporción se da entre los jóvenes de 25 a 34 años, pues un 39% de los españoles con estas edades ha obtenido un título de educación superior, frente al 34% de la OCDE.

Análisis de los Factores Tecnológicos:

En la actualidad nos encontramos ante un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la Información o del Conocimiento.

Los progresos en las tecnologías de la información han desembocado en que cada vez exista un mayor abanico de soluciones de las que disponen las empresas para mejorar la eficiencia de su gestión interna y externa, y que son accesibles para todo tipo de empresas (independientemente de su tamaño).

El desarrollo de estas nuevas tecnologías, sobre todo la revolución de Internet, ha sido un factor positivo para el sector de la consultoría, ya que se tratan de organizaciones en las que la base del trabajo es la información y, con este desarrollo, es mucho más fácil acceder a ella y procesarla.

Otro elemento a destacar son las nuevas formas de interactuar con los clientes, ya que el trato ya no es sólo en persona o por teléfono, sino que también se utiliza el correo electrónico para solucionar muchas de las consultas planteadas por los clientes, lo que proporciona un ahorro de tiempo tanto para el cliente como para el consultor.

Además, en nuestra organización crearemos una página web desde la que se podrán solicitar los servicios, al mismo tiempo que se expondrá información relevante acerca de **Human Capital**, como puede ser la misión, visión, valores y objetivos (el consumidor podría sentirse identificado y ello potenciaría la toma de contacto inicial necesaria para hacernos conocer); breve historia relativa a la creación; servicios diferenciados; trabajos que nos acrediten...

Análisis de los Factores Ecológicos:

A nivel ecológico no existe normativa medioambiental que pueda afectar a los servicios que ofrece nuestra empresa.

Análisis de los Factores Legales:

En este apartado analizaremos los factores legales que repercuten, en mayor medida, en el subsector de las consultorías de Recursos Humanos.

La legislación más importante, en nuestro caso, es la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, que tiene por objeto *“garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar” (Art. 1 LOPD).*

En relación al cumplimiento de esta Ley, los datos personales facilitados por los clientes en cualquiera de los formularios incluidos en los procesos de selección o en la página web de **Human Capital** serán incluidos en unos ficheros automáticos registrados en la Agencia de Protección de Datos, y serán tratados por métodos automatizados con la única finalidad de hacer posible la gestión administrativa de las relaciones comerciales.

Human Capital respeta y garantiza la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral en la selección, formación, desarrollo y retribución de sus empleados/as, según la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Por otra parte, garantizamos la no discriminación en ninguna de nuestras actividades, por cualquier circunstancia relativa, especialmente, a la diversidad cultural, religiosa, sexo, y raza, aplicando la filosofía y principios de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo.

Otras Leyes a tener que tendremos en cuenta son:

- La Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido: En España existen actualmente tres tipos diferentes, el que grava los bienes y servicios de primera necesidad o superreducido, el reducido y el general.

En julio de 2010 entró en vigor la nueva Ley del IVA: el tipo reducido se ha mantenido en el 4%, mientras que el reducido ha pasado del 7% al 8% y el general del 16% al 18%.

- Ley de Prevención de Riesgos Laborales: existe una gran variedad de leyes relativas a la prevención de riesgos laborales. Nuestra empresa tendrá en cuenta la Ley 31/1995 de 8 de noviembre teniendo en cuenta las modificaciones introducidas por siguientes normas: Ley 50/1998, Ley 39/1999, Real Decreto Legislativo 5/2000 y Ley 54/2003.

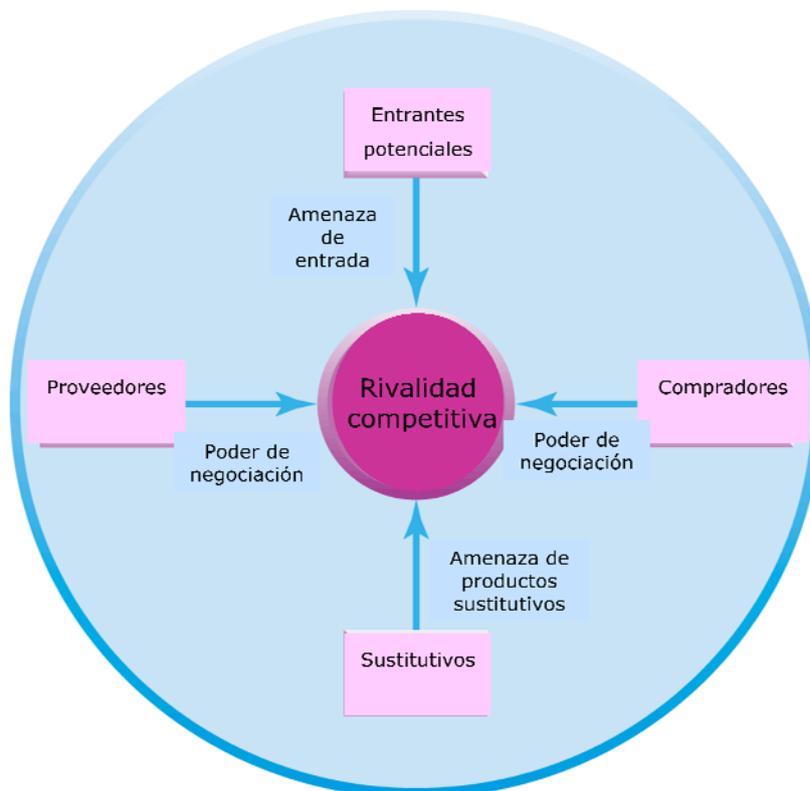
4.3 Análisis del Entorno Competitivo. El Modelo de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael E. Porter analiza la estructura del sector basándose en la existencia de cinco elementos o fuerzas competitivas del entorno.

Estas son:

- ❖ Amenaza de entrada de competidores potenciales.
- ❖ Amenaza de entrada de productos sustitutos.
- ❖ Poder de negociación de los compradores.
- ❖ Poder de negociación de los proveedores.
- ❖ La rivalidad competitiva.

Figura 6: Las cinco fuerzas de M. Porter



Fuente: DALMAU PORTA, J.I. (2003). Estrategia y Política de Empresa, una introducción.

Tal y como vimos en la asignatura de Dirección Estratégica y Política de Empresa, el poder combinado de las cinco fuerzas de Porter determinará las posibilidades que tiene una empresa de obtener buenos resultados dentro de un sector. Además, debemos tener en cuenta que las cinco fuerzas no son independientes entre sí, las presiones en un sentido pueden desencadenar cambios en otro. (Dalmau Porta .J.I. – 2003). (Estrategia y política de Empresa, una introducción).

Siguiendo el anterior esquema realizaremos un detallado estudio sobre cada componente o fuerza.

1. LA AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES.

La entrada de nuevos competidores aumenta la capacidad productiva del sector y puede conllevar graves efectos en los beneficios. El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las nuevas empresas encuentren para implantarse en el mercado, es decir, de las barreras de entrada. (Dalmau Porta, J.I. ,2005).

Para el sector de las consultorías de Recursos Humanos, podemos encontrar las siguientes barreras de entrada:

Las economías de escala:

En general, en este tipo de organizaciones no encontraríamos economías de escala, debido a que tratamos con un servicio muy especializado. En todo caso, en lo que respecta al marketing sí que podríamos entender que existen economías de escala, ya que la publicidad y reputación ganada por uno de nuestros servicios será compartida por toda la organización.

El requisito de capital para la entrada:

Es una de las principales barreras en este sector, aunque no dificulta en gran medida la entrada al mismo. El coste de capital de la entrada depende de la tecnología y características de la empresa. En nuestro caso, las principales inversiones serán en capital humano, ya que contaremos con personas con alta cualificación y específicas para cada área o departamento de la organización. Por otra parte, dispondremos de los equipos informáticos más avanzados tecnológicamente así como del software correspondiente.

Experiencia:

Los primeros entrantes en una industria adquieren experiencia antes que los demás. Esto puede ofrecerles ventajas en cuanto a costes y lealtad de los consumidores. Por lo tanto, la curva de la experiencia obtenida por las empresas presentes en el sector actualmente supone una barrera de entrada para las nuevas empresas que quieren introducirse en ese mercado, ya que no presentan la ventaja de la experiencia.

Legislación:

Otro tema a tener en cuenta es la legislación aplicable, tal y como hemos visto en el apartado 4.2. En este caso, la legislación más importante será la relativa a la Ley de Protección de Datos.

Diferenciación:

La gama de productos puede crear una diferenciación si los consumidores otorgan importancia a la adquisición de un paquete en vez de comprar artículos por separado. **Human Capital** se diferencia de la competencia ya que ofrece una serie de servicios independientes y a la vez complementarios entre sí, pudiendo cubrir la mayoría de las necesidades referentes al departamento de Recursos Humanos de las organizaciones.

La principal barrera de entrada, al igual que en otros muchos sectores, es el conocimiento del mismo, especialmente debido al todavía insuficiente desarrollo profesional que hace que las relaciones personales y la experiencia dentro del sector adquieran una mayor importancia. Será importante crear una Network de calidad que permita desplazarse en el sector con tomas de decisiones acertadas.

2. LA AMENAZA DE ENTRADA DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS.

Dos productos son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro. El consumidor adquiere un producto para satisfacer una determinada necesidad, por lo que cualquier producto con capacidad para satisfacer esa misma necesidad es un sustituto del primero. Todo ello, conlleva a la posible reducción de la demanda de una determinada clase de productos, porque los consumidores pueden cambiar fácilmente entre las diferentes alternativas.

El producto sustituto de un bien o servicio puede fijar un límite en el precio de estos.

Si una empresa no establece los precios en el nivel que les resulte más favorable es debido a que sus productos son sustituibles, ante sus clientes, por productos similares de la competencia que presenten unos precios inferiores y hacia los que se desplazarían todas las ventas.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que un producto sustituto puede ser ofrecido por empresas de nuestro mismo sector, pero también de un sector diferente al que pertenecemos.

En el caso de nuestra consultoría, se puede considerar que no existen productos sustitutos como tal, ya que ninguna de las otras consultoras ofrece un servicio tan global y completo como el nuestro.

3. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

Por otra parte se encuentran los clientes que también compiten con un objetivo común: obtener unos precios lo más bajos posibles; y podrán lograrlo, en mayor o menor medida, dependiendo del poder de negociación que tengan (Dalmau, J.I, 2005).

Existen unos factores clave que afectan al grado de poder de negociación de los clientes. Como veremos a continuación, en el caso de una consultoría de Recursos Humanos el poder de los clientes es alto debido a:

Fragmentación del sector:

Se trata de un sector compuesto por una cantidad considerable de competidores, por lo que los clientes disponen de un gran abanico de posibilidades entre las que poder elegir. Este poder de elección da lugar a que los clientes tengan un poder de negociación alto.

Costes de cambio reducido:

En este sector los costes de cambio para el cliente a la hora de elegir otra oferta de la competencia son nulos. Por ello, nos hemos centrado en atraer a los clientes, de tal

forma que vuelvan, así como en conseguir un sistema de fidelización bueno para evitar que cambien de consultora.

Estandarización del servicio:

La mayoría de empresas prestan unos servicios que no se diferencian de forma clara de los servicios que prestan sus competidores, por este motivo, en principio, los clientes no tienen preferencia por una empresa o por otra, lo que les ofrece un mayor poder.

Integración hacia atrás:

Se podría considerar integración hacia atrás en los casos donde los gerentes y directivos de las organizaciones decidiesen llevar a cabo el proceso de selección y la formación del personal ellos mismos. En la situación actual, las pequeñas y medianas empresas sí se plantean esta opción, mientras que las grandes empresas suelen contratar a consultoras especializadas.

Como vemos, los clientes en el sector de la consultoría de Recursos Humanos representan una fuerza muy importante, ya que saber adecuarse a las expectativas de calidad, satisfacción y precio pueden hacer incrementar el número de clientes, al igual que el incumplimiento de esas expectativas puede hacer bajar el nivel y posición.

Por lo tanto, el poder de los compradores es alto, ya que son ellos quienes realizan la elección de escoger entre una consultoría u otra.

4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación de los proveedores es otra de las fuerzas descritas por Porter. El fin que persiguen es presionar al alza sus precios, reduciendo al mismo tiempo sus propios costes y con ellos, la calidad y prestaciones de sus productos. Si finalmente consiguen el objetivo que persiguen, pueden erosionar los beneficios de las empresas a las que venden sus productos, que se verán directamente afectadas. (Dalmau, J.I, 2005).

En nuestro caso, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que las empresas incluidas en este subsector solo necesitan suministros de software, hardware y material de oficina.

La poca variedad de proveedores se debe a que se trata de un sector en el que el activo más valioso son los propios recursos humanos que trabajan en la empresa, así como los conocimientos adquiridos, el know-how.

Para delimitar el poder de los proveedores debemos tener en cuenta los siguientes factores:

Concentración de proveedores:

En este caso disponemos de un amplio abanico de posibilidades respecto a la elección de los proveedores, ya que éstos están poco concentrados. Por lo tanto tendremos un poder de negociación alto respecto a ellos.

Costes de cambio:

Los costes de cambiar de un proveedor a otro serán prácticamente nulos, además los productos que ofrecen los proveedores, en nuestro caso, no son diferenciados, ya que presentan características similares y, por lo tanto, dispondremos de mayor libertad para cambiar.

Sin embargo, en cuanto al cambio respecto a los proveedores de software el coste si será elevado, ya que afectaría al formato de la información almacenada, bases de datos, archivos.... además del coste de formar a los empleados en estos nuevos programas y formas de gestionar la información.

Sensibilidad a la calidad de los aprovisionamientos:

La calidad de nuestros servicios no depende, en gran medida, de los productos que nos proporcionan los proveedores, ya que no ejercen un gran impacto en el éxito final de los servicios prestados por nuestra organización.

Después de analizar los diferentes aspectos que influyen en el poder de negociación de los proveedores, podemos afirmar que este es relativamente bajo.

5. LA RIVALIDAD COMPETITIVA.

Por último, el modelo de Porter estudia la fuerza que ejerce la rivalidad entre los competidores existentes en un sector. Esta fuerza existe porque en cualquier momento algunos competidores ven la posibilidad de mejorar su situación realizando ciertas acciones sobre el mercado, y los demás sienten la necesidad de contrarrestarlas

para no perder su posición dentro del mismo. Guerras de precios y campañas de publicidad agresivas e innovaciones sobre la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios. Dalmau, J.I. (2005).

Debido a que las empresas dependen unas de otras, las posibilidades de generar beneficios vienen determinadas por la intensidad de las represalias del resto de empresas cuando una de ellas ha decidido llevar a cabo una acción sobre el mercado. Asimismo, en aquellos sectores en los que exista una rivalidad suave será mucho más fácil obtener altos rendimientos.

En nuestro caso, la rivalidad entre competidores es bastante elevada debido a los siguientes factores:

Competidores equilibrados:

Se trata de un sector en el que existen 4 principales empresas reconocidas y el resto de empresas aproximadamente del mismo tamaño, circunstancia que incrementará la probabilidad de que se produzca una intensa competencia cuando un competidor intente predominar sobre los otros.

Crecimiento del sector o mercado:

Como puede observarse en el análisis del subsector de la consultoría de Recursos Humanos, dicho subsector tiene un ritmo de crecimiento positivo y una buena perspectiva de futuro. Por lo tanto, aquellas empresas cuyo objetivo sea la expansión podrán actuar en el mercado sin necesidad de arrebatar cuota de mercado a los competidores mediante políticas agresivas.

Barreras de salida:

Las barreras de salida son las dificultades que encuentran las compañías al intentar salir del sector en el que actúan. Si estas barreras son fuertes, las empresas se verán obligadas a permanecer en él aunque los resultados que obtengan no sean buenos. En el sector de la consultoría esto no ocurre, ya que no existe ningún tipo de barreras de salida.

Mercados no diferenciados:

Existe poca diferenciación entre las empresas consultoras de Recursos Humanos, por lo que el coste de cambio para el cliente a la hora de elegir es prácticamente nulo. Por lo tanto nos centraremos en fidelizar a los clientes para evitar que cambien de consultora.

4.4 Análisis de la competencia.

El mercado en el que actuará **Human Capital** es muy competitivo y, por lo tanto, debemos estudiar a los competidores más directos para poder lograr un mayor éxito en él.

Existen competidores potenciales en toda España, principalmente en las ciudades más importantes, que ofrecen servicios de similares características. Sin embargo, la competencia directa de **Human Capital** serán principalmente las empresas dedicadas a la consultoría de recursos humanos en las tres provincias de la Comunidad Valenciana y más concretamente en Valencia Capital, por disponer allí de mayor número de contactos con clientes potenciales.

Además de las empresas ya existentes, deberemos tener en cuenta a los posibles competidores futuros que pueden entrar en el mercado con facilidad, ya que como vimos en apartados anteriores no existen barreras de entrada en este sector. Por lo tanto, actualizaremos anualmente la base de datos referente a nuestros principales competidores.

Las principales consultorías competidoras, son las siguientes:

Cuadro 16: Principales Competidores

CONSULTORÍA	ACTIVIDAD	AÑO CONSTITUCIÓN
PSICOTEC (Valencia)	Procesos de Selección de Personal, Evaluación y Formación.	1985
GRUPO RH ASESORES (Valencia)	Procesos de Selección y Evaluación de Candidatos.	1989
RAY HUMAN CAPITAL, S.A (Valencia)	Cursos de Formación en Selección y Evaluación de Candidatos, Procesos de Selección de Personal y Evaluación.	1990

MANAGEMENT Y SELECT SYSTEM,S.L (Castellón)	Procesos de Selección de Directivos, Asesoramiento y Auditorías.	1995
ICSA RECURSOS HUMANOS (Alicante)	Selección y Evaluación de Candidatos.	1958

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, la mayoría de las empresas competidoras ofrecen servicios muy similares a los que prestará nuestra empresa.

Del mismo modo que **Human Capital** ofrece una amplia variedad en los servicios que prestan a los clientes, las empresas competidoras también ofrecen una importante gama de servicios.

Cabe destacar que una consultoría que ofrece un servicio integral al cliente podrá cubrir, con mayor probabilidad, un mayor número de necesidades del mismo, por lo que el cliente se verá satisfecho y tendremos más probabilidades que vuelva a confiar en nuestra empresa para cubrir futuros servicios.

Los clientes estarán más interesados en tener a su disposición a una empresa que pueda cubrir todos los servicios de consultoría que necesite en los diferentes aspectos (selección, evaluación, formación...) que tener que contratar a diferentes consultoras para cada una de las diferentes necesidades que tenga. Consideramos que este será uno de nuestros principales puntos fuertes.

Una vez identificados los competidores más directos de la sociedad, podemos afirmar que la mayoría de los principales competidores de **Human Capital** son sociedades con bastante experiencia en la actividad de consultoría de recursos humanos, pues todas se constituyeron antes del ejercicio 1996, por lo que deberemos hacer una buena campaña de marketing para atraer a los clientes potenciales, ofrecer un servicio con mayor valor añadido a un precio más competitivo, y prestar un servicio totalmente integrado y completo para poder hacer frente a esta competencia y hacernos un hueco en este mercado, tal y como expondremos en puntos posteriores.

4.5 Análisis DAFO y CAME.

En el presente capítulo realizaremos el análisis DAFO y CAME, para los cuales utilizaremos información proporcionada en otros capítulos anteriores relativos al entorno que rodea a la empresa y en el que opera, así como información relativa a las propias características internas de la sociedad.

ANÁLISIS DAFO

El análisis **DAFO** es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas**.

Se realiza observando y describiendo (puesto que es un análisis cualitativo) las características de nuestro negocio y del mercado en el cual se encuentra.

El análisis DAFO nos permite, por lo tanto, detectar las Fortalezas de nuestra organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de nuestra empresa y las Amenazas que se pueden dar en el entorno al que pertenece nuestra organización.

De esta forma conoceremos la situación real en la que nos encontramos, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento de nuestro negocio.

Las Debilidades y Fortalezas se vinculan a los recursos y capacidades internas de la entidad; son características de la empresa, en base de que se puede crear objetivos, es un medio para alcanzar sus objetivos. Por otra parte, las Amenazas y Oportunidades van referidas al ámbito externo de la organización y su identificación permite aprovechar las oportunidades, superando las amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: Fortalezas y Debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: Oportunidades y Amenazas.

A continuación se muestran las conclusiones del análisis **DAFO** referente a **Human Capital**:

Debilidades: aquellos puntos débiles pertenecientes a la empresa que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la organización. En nuestra empresa, estas son:

- Posible sobreocupación de los profesionales.
- Imagen de marca poco reconocida, por tratarse de nueva empresa.
- Dificultad de adaptación a una sociedad cambiante.
- Menos experiencia en el sector que las empresas de la competencia.
- Necesidad de buscar nuevos clientes, por no disponer de una amplia cartera inicial de clientes.

Amenazas: aspectos del entorno que han podido dificultar el desarrollo de la organización. En nuestra empresa, podemos encontrar:

- Competencia en el mercado con más experiencia y solidez.
- Coyuntura económica desfavorable.
- Inexistencia de barreras de entrada a nuevos competidores.
- Aumento del poder de negociación de los clientes.

Fortalezas: puntos fuertes que posee la empresa y que favorecen la consecución de los objetivos marcados. En este caso se puede decir que nosotros disponemos de:

- Amplio catálogo de servicios.
- Contacto personal con nuestros clientes.
- Personal altamente cualificado y con experiencia en el sector.
- Plena confidencialidad con nuestros clientes y sistema de fidelización.
- Constante formación de los empleados.
- Buzón de sugerencias para recibir ideas del cliente e intentar incorporarlas a la organización.
- Localización estratégica de la empresa cerca de los clientes potenciales.
- Servicio ampliado.

Oportunidades: aspectos del entorno que han podido favorecer la ejecución de los servicios de la empresa y la mejora de sus resultados. Teniendo en cuenta nuestra empresa, podemos decir que:

- Oportunidad de internet para ofrecer más información al usuario.
- Posibilidad de nuevos negocios en internet (test de competencias, pruebas de idiomas, formación online...).
- Crecimiento del mercado de las consultorías siempre en mayor medida que el conjunto de la economía.
- Mercado de Pymes desatendido por las grandes consultoras.
- Mayor importancia del Capital Humano como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones.
- Posible desarrollo de otros servicios en el terreno de la consultoría.
- Empresas de la competencia con menor variedad de servicios.
- Contactos de clientes potenciales, generados de la anterior experiencia de los socios promotores.

ANÁLISIS CAME

Una vez realizado el análisis DAFO, podemos pasar a la realización de la Matriz **CAME**. Se trata de una herramienta de diagnóstico estratégico que lo que persigue es **Corregir** las debilidades, **Afrontar** las amenazas, **Mantener** las fortalezas y **Explotar** las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO.

A continuación se muestran los puntos de la matriz CAME, en correlación con los puntos del análisis DAFO.

Corregir las Debilidades:

- Para hacer frente a esta sobreocupación, se prevé incrementar la plantilla conforme aumenten las ventas y la prestación de servicios.
- Realizaremos una fuerte inversión en marketing y promoción de la marca durante los primeros ejercicios.

- Adaptaremos los servicios conforme cambien las necesidades de nuestros clientes.
- Realizaremos exposiciones y catálogos explicando a los clientes potenciales los beneficios de los servicios prestados.
- Promocionaremos a la empresa para darla a conocer a los clientes potenciales. Además, realizaremos acciones de marketing exhaustivas y recompensaremos a aquellos clientes que atraigan a nuevos clientes.

Afrontar las Amenazas:

- Llevaremos a cabo acciones que nos diferencien de nuestros competidores, tratando de cubrir necesidades no descubiertas (servicio ampliado), al mismo tiempo que ofreceremos una amplia gama de servicios.
- Afrontaremos la situación de crisis ofreciendo un valor añadido a nuestro servicio, además estableceremos unos precios por debajo de nuestra competencia con el fin de atraer a más clientes.
- Solventaremos esta amenaza a través de un trato cercano con nuestros clientes. Asimismo fomentaremos el contacto con los clientes potenciales a fin de obtener un buen posicionamiento en el mercado, siempre manteniendo plena confidencialidad.
- Ofreceremos un servicio ampliado a nuestros clientes y cumpliremos con los plazos marcados en los contratos. Además, el servicio será especializado para cada cliente.

Mantener las Fortalezas:

- Renovaremos el catálogo de servicios periódicamente, adaptándonos a las necesidades del mercado y a las exigencias del entorno.
- Fomentaremos la relación profesional – cliente, ofreciendo un trato cercano que fomente la confianza en el cliente, siempre dentro de la plena confidencialidad.

- Comunicaremos a los clientes potenciales y reales los logros empresariales, para demostrar la profesionalidad y la experiencia adquirida.
- Elaboraremos un sistema de fidelización para premiar a nuestros clientes a través de descuentos en nuestros servicios, cursos gratuitos...
- Mantendremos una formación constante para no perder esta ventaja competitiva, mediante la asistencia a cursos, obtención de certificaciones...
- Mantendremos un buzón de sugerencias, e intentaremos incorporarlas a la organización para que nuestros clientes se sientan valorados y escuchados.
- Fortaleceremos esta red de contactos mediante comunicaciones periódicas (vía mail, teléfono, visitas) y a través de la asistencia a ferias y actos relevantes en nuestro sector.
- Ofreceremos un valor añadido a nuestros servicios mediante el servicio ampliado.

Explotar las Oportunidades:

- Mantendremos informados a nuestros clientes a través de la página web, exponiendo nuestro catálogo de servicios y las novedades de nuestra empresa y sector.
- Una vez nos hayamos implantado en el mercado, ampliaremos nuestra gama de servicios vía Internet. Esto se realizará a través de servicios online, como pueden ser: la realización de tests de competencias, pruebas de idiomas, cursos de formación...
- Trataremos de crecer en la misma medida que el propio sector.
- El servicio cercano al cliente es la mejor opción para las pymes, por ello la venta cara a cara es la mejor opción.

- Daremos. a conocer la empresa durante la crisis y mantendremos informado al mercado de las ventajas de los servicios ofrecidos y de la importancia del capital humano en las organizaciones.
- Ampliaremos nuestros servicios a otros ámbitos como la valoración de puestos de trabajo y programas de psicología para profesionales de recursos humanos y directivos.
- Mantendremos una cartera de servicios amplia.
- Fomentaremos los contactos con clientes potenciales que puedan dar lugar a nuevos clientes reales.

4.6 Epílogo.

En este capítulo hemos analizado el entorno empresarial que influye directamente sobre nuestra organización.

En primer lugar hemos estudiado el Macroentorno a través de la herramienta **PESTEL**.

Como conclusiones de este análisis podemos destacar:

- En entorno macroeconómico en general no es favorable, pues la situación de crisis apunta a que España se recuperará más lentamente de la recesión que el resto de países de la Unión Europea. De hecho, el consumo, la inversión y el empleo se han visto notablemente reducidos en nuestro país.
- En cuanto a los aspectos socioculturales, cabe destacar que la mujer ha ganado cuota en el mercado laboral y se ha producido una reducción progresiva del índice de natalidad. Por otro lado, en los últimos años se está produciendo una explosión de innovaciones tecnológicas y nuevas patentes.
- Factores tecnológicos: nos encontramos ante un nuevo tipo de sociedad llamada sociedad de la Información, con el desarrollo de nuevas tecnologías como internet.

- En cuanto a los factores legales, hacer especial mención al cumplimiento, por parte de la organización, de la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal.

En segundo lugar hemos analizado el Microentorno a través del modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter. A continuación se muestran las conclusiones que se obtienen de dicho análisis:

- ∞ De las cinco fuerzas presentadas por Porter existen dos de ellas que no influyen prácticamente en el sector, estas son: el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de entrada de productos sustitutos.
- ∞ Por el contrario, el resto de fuerzas (amenaza de entrada de competidores potenciales, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores actuales) ejercen una gran influencia sobre el sector de la consultoría de Recursos Humanos.

El análisis de estas fuerzas nos resultará determinante a la hora de definir las áreas en las que deberán centrarse las estrategias de la empresa.

ANÁLISIS OPERATIVO Y **DE PROCESOS.**

5. Análisis Operativo y de Procesos.

5.1 Introducción.

En el siguiente apartado se explicará la ubicación de la empresa, así como los motivos y las ventajas de dicha localización, destacando las principales características de las oficinas.

También se expondrán los principales procesos y operaciones que se desarrollarán en la empresa para poder ofrecer el servicio final, detallando las etapas de cada uno de ellos.

5.2 Localización y Distribución en Planta.

La elección de la localización geográfica de nuestra sociedad es una de las decisiones más importantes que debemos tomar, ya que puede resultar decisiva en la futura marcha de la misma. El hecho de disponer de un amplio abanico de posibilidades de localización hace necesario valorar las diferentes opciones, teniendo en cuenta diversos factores, tal y como veremos a continuación.

Partiendo de que la empresa a constituir es una empresa de servicios, más concretamente una consultoría de Recursos Humanos, entre los criterios más importantes a tener en cuenta se encuentran:

- Proximidad al mercado potencial: Debemos tener en cuenta que los consultores, en muchas ocasiones, deberán acudir a los emplazamientos en que se encuentren sus empresas clientes para poder ofrecer sus servicios, por ello, es necesario que tengamos facilidades de acceso a nuestros clientes potenciales.
- Adecuación de la infraestructura de la zona: Dotación de servicios de la zona, mobiliario urbano, seguridad, tráfico, comunicaciones, aparcamientos, etc. Debemos situarnos en una zona que se encuentre perfectamente comunicada y de fácil acceso.

- Disponibilidad de la mano de obra: uno de los aspectos fundamentales en este tipo de organizaciones es la cercanía respecto a los recursos humanos cualificados.

Esta cercanía y disponibilidad es evidente, puesto que en la propia ciudad de Valencia se encuentran dos excelentes universidades: la Universidad Politécnica de Valencia y la Universidad de Valencia. Asimismo, también se tiene presente la cercanía a la universidad Jaime I de Castellón y la universidad Cardenal Herrera de Alicante. Obviamente, también existen centros privados que ofrecen formación superior, pero dado que los componentes de la empresa proceden de la Universidad Politécnica de Valencia y de la Universidad de Valencia no se estima necesario recurrir a los mismos.

- Tránsito de clientes: La actividad a llevar a cabo por la empresa, en principio, no necesita un tránsito de clientes por delante del negocio, por lo que no es estrictamente necesario que nuestro local tenga escaparate. Por ello, la consultoría estará ubicada en un edificio de oficinas.
- Otros aspectos que tendremos en cuenta son: estructura financiera de la zona, proximidad a proveedores, zonas de influencia.....

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, buscamos un lugar céntrico en la ciudad de Valencia, por tener numerosos contactos de clientes potenciales, que además nos proporcionase las comodidades necesarias para instalar una empresa de este tipo.

Como respuesta a nuestra búsqueda encontramos la organización Grupo Coresol, empresa fundada en 1965 dedicada, entre otras muchas actividades, al alquiler mensual de oficinas totalmente equipadas, abastecidas de todos los suministros necesarios para su correcto funcionamiento.

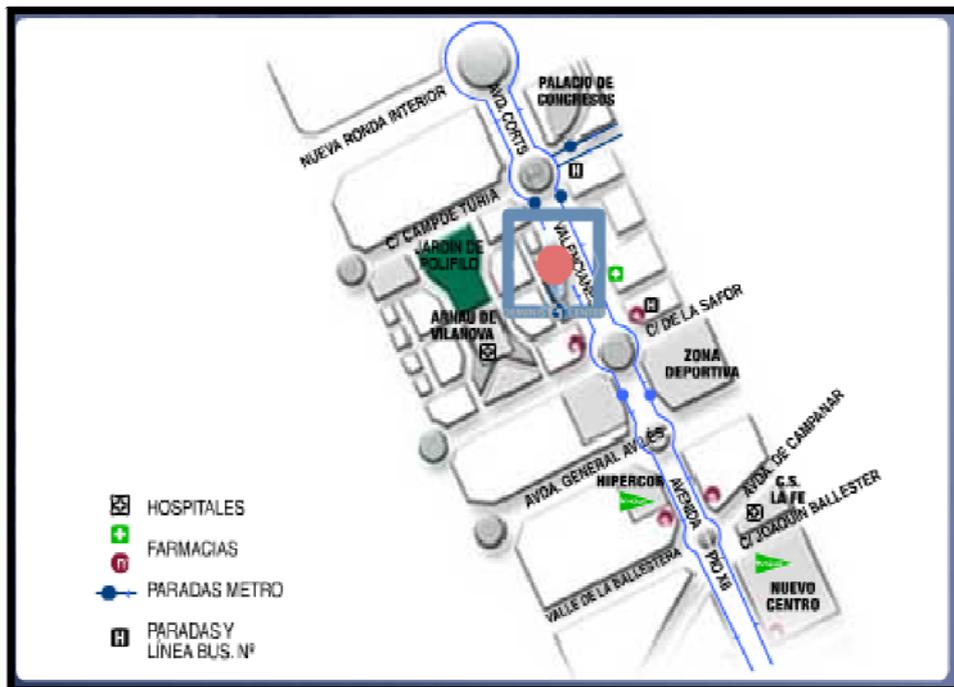
Todo ello nos permitirá empezar a trabajar lo antes posible, sin tener que preocuparnos por los trámites necesarios para la habitabilidad de la oficina.

En concreto, el edificio de oficinas en el que se va a instalar nuestra empresa se denomina **Geminis Center** y se encuentra situado en una de las zonas de mayor expansión de Valencia. Muy próximo al Palacio de Congresos y muy bien comunicado con la Feria de Muestras y el aeropuerto, símbolos empresariales de la ciudad.

Su dirección concreta es: Avenida de las Cortes Valencianas, nº 39 Entlo 2º E C.P. 46015, como ya hemos comentado, lugar estratégico y accesible para nuestros clientes potenciales.

La imagen adjunta es un plano de la ciudad con la situación de la oficina.

Figura 7: Ubicación edificio Geminis Center



Fuente: Geminiscenter.com. "localización"

Geminis Center posee unas infraestructuras que cuentan con numerosos servicios. Los despachos están completamente amueblados y además, dispone de multitud de prestaciones para que podamos realizar nuestra actividad más fácilmente, como por ejemplo: ADSL, teléfono, sala de reuniones, aparcamiento público, control de accesos, videoconferencias, cafetería, sala de juntas, totalidad de suministros... los cuales compartiremos con el resto de las oficinas del edificio, al igual que sus gastos.

Además, el edificio dispone de los más modernos sistemas de seguridad y de gestión que permiten un importante ahorro energético, creando un entorno agradable para las empresas situadas en las oficinas del edificio al disponer de paredes con aislamiento técnico, medios audiovisuales (proyectores, videoconferencia), control de acceso por tarjeta magnética...

Cabe señalar que el edificio tiene distribuidas sus 14 plantas en espacios de diferentes tamaños. La amplitud de la oficina requerida por **Human Capital** será de entre 150 y 200 metros cuadrados, una superficie más que adecuada para el desarrollo de nuestra actividad. Puesto que nuestra compañía no trabaja con productos que necesitan almacenamiento no requerimos unas instalaciones de mayor extensión.

Figura 8: Edificio Géminis Center



Fuente: Geminiscener.com. "localización"

Para llevar a cabo nuestra actividad no es necesaria mucha maquinaria; ya que en este tipo de empresas lo más importante es el capital humano. De esta forma, lo fundamental es disponer de equipos y aplicaciones que incrementen la capacidad de nuestros trabajadores; para todo esto, es necesario que **Human Capital** adquiera excelentes programas informáticos (software); mientras que los equipos informáticos (hardware) deberán adecuarse a los requerimientos software, por lo que tendremos que tener equipos potentes.

El lay-out, es decir, la forma en que está distribuida la oficina es un tanto peculiar. Esto es debido a que es una oficina alquilada y ofrece varios servicios de apoyo, que a continuación se van a explicar brevemente, por ese motivo, en la oficina de la empresa solamente será necesario el mobiliario de trabajo, como las mesas o los ordenadores. El alquiler del edificio incluye salas de reuniones de diferentes tamaños, sistemas de audiovisuales, muy útiles a la hora de realizar las presentaciones a los clientes, y también un servicio de catering.

Servicios de apoyo

El edificio cuenta con múltiples servicios adicionales con objeto de cubrir todas las necesidades de las empresas arrendadas, Estos servicios que aportan mayor valor al cliente son:

- **Horario del centro**: abierto las 24 horas los 365 días del año. Pese a tener en cuenta el horario comercial, si algún cliente tiene algún problema con este horario, el edificio de la oficina estará abierto para su disposición.
- **Videoconferencia**: Si algún cliente está tan ocupado que no puede acudir a la oficina o está fuera de la ciudad existe la posibilidad de realizar una reunión a través de videoconferencia, aunque en nuestra empresa preferimos tener contacto directo con el cliente.
- **Sistemas audiovisuales y proyector digital**: Necesarios a la hora de realizar las reuniones o presentaciones con los clientes.
- **Salas de reunión totalmente equipadas**: de entre 10 y 40 personas, totalmente amuebladas y equipadas.
- **Parking**: dispone de 3 plantas con plazas de garaje disponibles para las visitas.
- **Servicio de catering y cafetería**.

5.3 Procesos de los Servicios Ofrecidos.

A continuación expondremos los principales servicios ofrecidos por nuestra organización, así como sus respectivos procesos de prestación, ya que dependiendo del tipo de trabajo a realizar éste será diferente.

Como hemos comentado, la misión de **Human Capital** es ayudar a las Organizaciones y a las Personas a conseguir sus objetivos profesionales a través de la búsqueda, selección, evaluación y formación, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, contribuyendo así a la mejora de su productividad y competitividad.

Para conseguirlo, enfocamos nuestros servicios y productos de Consultoría de Recursos Humanos en diferentes áreas: **Selección de Personal para Empresas**, **Evaluación de Candidatos**, **Clima Laboral y Desarrollo Organizativo**, **Formación**, **Valoración de Puestos de trabajo**... siempre a través de soluciones personalizadas y proyectos concretos.

1. Selección de personal para empresas.

Realizar unos procesos de selección eficaces es fundamental para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Una buena selección es una de las mejores inversiones que puede hacer una empresa, ya que puede aportarnos ventajas competitivas, por medio del valor añadido que aportan las personas.

La clave está en conocer y seleccionar a nuestros colaboradores con un enfoque orientado en el medio y largo plazo, buscando perfiles de competencias que aseguren aprendizajes óptimos, adaptaciones a los puestos y desarrollos futuros flexibles.

En **Human Capital** sabemos que cada organización es diferente; por ello personalizamos el proceso de selección, adaptándonos a cada necesidad puntual, utilizando las metodologías más eficaces en cada situación.

Las fases del proceso de selección de personal son:

- 1) **Análisis del puesto:** en primer lugar deberemos obtener toda la información relevante acerca de la empresa cliente (actividad,

características del sector, estructura jerárquica...), así como los datos del puesto o puestos que se pretenden cubrir (funciones, responsabilidades, perfil de competencias, condiciones de la oferta...).

Una vez hemos obtenido tal información pasaremos a la *definición y perfil del puesto de trabajo, elaboraremos y detallaremos el puesto del candidato a seleccionar, teniendo en cuenta, tanto las competencias técnicas (conocimientos, formación, idiomas, experiencia...), como las personales.*

- 2) **Reclutamiento:** en esta fase *tendremos en cuenta los diferentes medios existentes para llevar a cabo el reclutamiento, desde un anuncio en el periódico, hasta las ofertas a través de internet.* Además, también contaremos con una *base de datos* de todos aquellos profesionales que se hayan ido apuntando a las diferentes ofertas, con la finalidad de poder *ofrecer en cada momento el candidato que mejor se adapte a las necesidades de las empresas clientes.* Por último se recibirán todos los currículos de las personas interesadas en cada oferta.

Si la empresa desea realizar una búsqueda directa, el proceso que seguiremos es el siguiente:

- (i) Redacción de la oferta.
 - (ii) Reclutamiento por diferentes vías; a través de anuncios en la prensa, en el portal de empleo de nuestra web, en la base de datos...
 - (iii) Recepción y control de candidaturas.
 - (iv) Comunicación al cliente de los resultados de reclutamiento
 - (v) Entrevistas telefónicas y citas con los diversos candidatos.
- 3) **Evaluación de candidatos:** para llevar a cabo la evaluación de candidatos en **Human Capital** usaremos la herramienta más potente en el mercado, ofreciendo la garantía de seleccionar personas conociendo en detalle los perfiles de competencias del puesto y del candidato, tanto en aspectos

de personalidad como en habilidades comerciales, directivas y de trabajo en equipo.

Trabajaremos con **Master Person Analysis (MPA)**, herramienta europea de evaluación y desarrollo. Se trata de un Software especializado que posee *múltiples aplicaciones en la selección de personal, usando los instrumentos de evaluación más adecuados: batería tests, entrevistas personales, pruebas de idiomas, pruebas profesionales, etc.*

En primer lugar contactaremos personalmente con los candidatos y realizaremos la *evaluación*, de forma especializada y cuidando aspectos como la imagen y la confidencialidad, tanto de los candidatos como de la empresa cliente. Posteriormente se llevará a cabo el *análisis y valoración de cada candidato evaluado*, se realizará una comparación y se decidirá el candidato idóneo para cada puesto. En último lugar se comunicará al cliente los resultados de esta fase.

- 4) *Informes y presentación de candidatos*: por último redactaremos, un *informe final* y se lo remitiremos a los clientes. Nos citaremos con las diferentes empresas para resolver las posibles dudas y expondremos el *resultado final* comunicándoselo a todos los candidatos, independientemente de que finalmente hayan sido los escogidos o no.
- 5) *Seguimiento*: una vez finalizado el proceso de selección seguiremos la *adaptación de los candidatos* escogidos durante sus periodos de prueba e integración en las empresas.

2. Evaluación de Candidatos.

Las empresas clientes podrán solicitar tanto que realicemos una selección de personal desde el principio, es decir, que definamos el puesto a cubrir, realicemos la búsqueda de candidatos, la evaluación de las capacidades y el informe final, o podrán solicitar, únicamente, la realización de la evaluación de candidatos, llevando a cabo la empresa cliente el resto de pasos de la selección.

Esta clase de servicio suele darse en aquellas empresas que realizan promociones internas, de esta forma **Human Capital** realizará las *diferentes pruebas y*

comunicará el resultado de las mismas a las entidades clientes, que decidirán finalmente a quien contratar. Asimismo, se asesorará sobre la elección del candidato que más se ajuste al puesto de trabajo, teniendo en cuenta las necesidades que nos hayan transmitido las empresas clientes.

Para ello, como hemos comentado, dispondremos de la aplicación software más potente del mercado para medir competencias profesionales, MPA. De esta forma *mediremos las competencias y proporcionaremos un ranking de idoneidad* referente al puesto de trabajo que se desee cubrir.

Este asesoramiento se llevará a cabo de la siguiente forma:

En primer lugar nos reuniremos con la empresa cliente que nos expondrá los requisitos del puesto a cubrir y el perfil de las personas que están buscando. A partir de esto definiremos las diferentes pruebas de evaluación, determinando los principales factores clave a tener en cuenta.

A continuación, se citarán a entrevista personal a los diferentes candidatos facilitados por la empresa cliente con el objetivo de determinar el perfil profesional de cada uno de ellos.

El siguiente paso será la evaluación de competencias en sí, a través de diferentes pruebas como: *las realizaciones de test psicotécnicos más adecuados según el puesto, pruebas de idiomas, tanto escritas como habladas, de conocimientos en informática, de contabilidad, finanzas....* dependiendo del puesto a cubrir.

Por último se remitirá a la empresa cliente los resultados de cada una de las pruebas y un *informe final* sobre la persona que consideremos que mejor se adapta a cada puesto.

3. Clima laboral y Desarrollo organizativo.

Actualmente, el capital humano es un factor que constituye una fuente de ventaja competitiva, y por ello, la competencia intentará arrebatar a nuestros mejores profesionales. Para evitarlo, es fundamental *escuchar a nuestros colaboradores de manera activa para saber lo que piensan, lo que quieren y a qué están dispuestos.* Por otra parte, si no cuidamos y dirigimos la comunicación de forma efectiva, con la

información requerida y con los mensajes estratégicos de la compañía, otros se encargarán de hacerlo por nosotros.

En **Human Capital** sabemos cómo desarrollar, implicar y retener el talento de las personas. Nuestro modelo está orientado a la fidelización de los empleados, contribuyendo al logro de los objetivos con la ayuda de:

∞ **Barómetro de clima organizacional:** deberemos conocer los factores motivacionales de los empleados para poder potenciarlos y lograr un clima laboral satisfactorio.

Tal y como vimos en Dirección de Recursos Humanos, “el Clima Organizacional hace referencia a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores”.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, que a su vez tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación...).

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve factores que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Estos son:

Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

Relaciones

Es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre los empleados de la misma categoría como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En este caso, **Human Capital** llevará a cabo un estudio para determinar el Perfil del Clima Laboral de la empresa cliente.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de Gestión de Recursos Humanos.

Los resultados del estudio de clima facilitarán la puesta en marcha de acciones en el área de recursos humanos que refuercen, entre otros, los siguientes objetivos:

- Promover un ambiente de trabajo basado en la transparencia, honestidad, confianza y participación, en el marco de un sentimiento de pertenencia a la organización y de implicación en su misión, visión valores y estrategias.
- Generar en la empresa diferentes grados de comunicación y espacios que impulsen los procesos participativos, y que desarrollen la creatividad y la responsabilidad ante tareas comunes.
- Crear en los miembros de la empresa capacidad de respuesta ante los retos que plantea el cambio y las variables del ambiente que lo propician.

∞ **Comunicación interna:** Los empleados de una organización son los principales trasmisores de la imagen externa de la misma, por ello cuando el clima laboral es satisfactorio esta situación se transmite al exterior, creando una buena reputación y convirtiendo a las empresas atractivas para los profesionales que buscan empleo.

Para ello, debemos saber transmitir los valores, la cultura, la misión y la visión de la empresa, haciendo partícipes a los trabajadores en la consecución de la misión y los objetivos. De esta forma los empleados se sentirán más motivados y mejorarán su desempeño en la consecución de los objetivos establecidos para cada nivel, y por tanto, los resultados finales mejorarán.

En este caso, el servicio ofrecido por **Human Capital** podrá ir desde el asesoramiento hasta el Outsourcing total, independientemente del número de empleados y de su cualificación dentro de la empresa.

∞ **Desarrollo organizativo y sistemas de participación y motivación:** La empresa no puede crecer sin la implantación de canales de comunicación, trabajo en equipo, innovación, mejora de procesos, solución de conflictos, etc. Llevaremos a cabo diferentes cursos formativos acerca de la resolución de conflictos y la motivación entre mandos intermedios.

4. Formación.

Actualmente las empresas diseñan la formación enfocándola y centrándola en los diferentes equipos de trabajo, objetivos, valores....e incluso en algunos casos en personas concretas.

Por esa razón, **Human Capital** ofrecerá dos tipos de formación: La *Formación Corporativa* y la *Orientación Personalizada*, tanto en materia de Recursos Humanos como en las diferentes áreas en las que contamos con expertos docentes.

A. **Formación Corporativa:** Constará de las siguientes actividades:

Detección y diagnóstico de necesidades de formación para la empresa:

Se realizará un profundo análisis de las necesidades de formación a través de encuestas sistematizadas y entrevistas personalizadas que permitirán definir una política de formación adecuada para todos los trabajadores de la empresa, siempre teniendo en cuenta las necesidades concretas de cada organización.

Los objetivos de este estudio serán:

- Definir el plan de formación.
- Identificar las acciones concretas.
- Analizar las necesidades a nivel departamental y a nivel colectivo.

El proceso de trabajo a seguir en este servicio será:

1) Análisis Previo:

Recopilaremos información acerca de la realidad de la organización para tener una visión global de la misma.

Recogeremos información para determinar si la formación es una solución posible a los problemas y dificultades de la organización.

Seleccionaremos y diseñaremos las herramientas para la recogida de datos.

2) Detección de necesidades de formación:

Obtención de datos e identificación de toda la información necesaria acerca de intereses y necesidades formativas de cada área de la empresa.

Se recopilará la información a través de entrevistas personales a los directores de departamento o jefes de área y mediante cuestionarios personales. En función del tamaño de la empresa, los cuestionarios se realizarán a todos los trabajadores o solo a una muestra representativa, a través de los responsables directos de cada departamento.

En esta fase de identificación y análisis de necesidades formativas, las áreas de exploración serán:

- Análisis de la política y objetivos generales de la empresa.
- Análisis por áreas de la empresa.

Se analizarán las unidades o grupos de trabajo en los que se desarrolla la actividad habitual por parte de las personas de la empresa.

Las áreas de contenido analizado:

A) Análisis de las políticas y objetivos por Área:

Entrevistados y encuestados citarán los objetivos por departamentos y se recogerá información sobre sus logros y los motivos por los que los objetivos marcados no se han conseguido:

- Por conocimientos, procedimientos, habilidades y actitudes inadecuadas.
- Por problemas originados por procedimientos externos.
- Por problemas originados por el entorno.
- Por cambios recientemente implantados en el área.

B) Análisis de los puestos de trabajo/ocupaciones de la empresa:

Definición de los conocimientos, habilidades y destrezas (competencias) requeridos para el desempeño adecuado de las tareas incluidas en cada ocupación.

Evaluación del desempeño profesional de las tareas que se realizan en cada ocupación.

Definición de los puntos o áreas de mejora resultantes de los análisis anteriores.

Identificación del colectivo.

C) Objetivos y proyectos de cambio.

D) Valoración de la Formación recibida.

3) Diagnóstico:

Análisis de la información recogida a través de las entrevistas y cuestionarios.

4) Informe de necesidades de formación y presentación de resultados:

En esta atapa se sintetizarán las necesidades de formación, elaborando el informe final.

A continuación se presentarán las conclusiones, exponiendo las prioridades y proponiendo y recomendando las posibles soluciones.

Se repartirá un cuadro resumen final por áreas y materias de las acciones formativas a realizar por los trabajadores de la empresa.

Impartición de Acciones Formativas

Se realizará mediante cursos presenciales en la compañía o mediante la plataforma interactiva, siempre a través de expertos docentes.

Cabe destacar que la compañía imparte formación en diferentes materias, tal y como veremos en la información referente a los cursos de formación. La perspectiva a medio plazo es ir ampliando los campos conforme la compañía vaya creciendo, con la finalidad de impartir cursos referentes a las siguientes materias:

- ➡ *Idiomas:* inglés, inglés de negocio, francés, alemán.
- ➡ *Informática:* Microsoft Office (word, excel, power point...), programación, Microsoft Project.

- *Management*: dirección de equipos, liderazgo, gestión de personas...
- *Desarrollo de competencias y habilidades*: trabajo en equipos (roles), gestión del tiempo, técnicas de comunicación, gestión de conflictos, presentaciones en público...
- *Recursos humanos*: evaluación de desempeño, descripción y valoración de puestos...
- *Logística y producción*: planificación y gestión de la producción, métodos y tiempos, logística integral...
- *Calidad*: sistemas integrados de gestión de la calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.
- *Económico-Legal*: contabilidad financiera, control y gestión de costes, ley de protección de datos personales.
- *Control de gestión*: contabilidad, análisis y elaboración de las cuentas anuales, gestión de la tesorería, gestión impagados, gestión cobros, negociación bancaria...

La complejidad de la formación radica en la preparación de los diferentes cursos dependiendo de la materia a tratar. Se prevé una importante dedicación de tiempo para el desarrollo de los primeros cursos iniciales, así como posteriores. Lo importante y fundamental es disponer de unos cursos bien elaborados que poder reutilizar en función del éxito, así como utilizar como plantilla para futuros cursos. La idea es establecer cursos de aproximadamente 30 horas que alterne la parte teórica con la práctica al final de cada tema. De este modo, se amenizará el curso y se obtendrán mejores resultados finales, que se espera que se vean reflejados en el cuestionario de evaluación de calidad que se realizará a los asistentes.

El proceso de trabajo, una vez diseñado los cursos, será el siguiente:

- 1) Reunir a los asistentes en grupos de 15 a 20 personas en las diferentes salas habilitadas.
- 2) Impartir el curso. Se dotará a los asistentes de diapositivas y material práctico, así como libreta y bolígrafo de **Human Capital**, con el fin de

que puedan aprovechar al máximo las lecciones y promocionar la empresa. Si el curso consta de varias secciones concretas de las que un experto de **Human Capital** tenga más conocimiento que otro, serán impartidas por el trabajador correspondiente, con el fin de mejorar la enseñanza y maximizar la satisfacción.

- 3) Dar diplomas acreditativos y evaluar la calidad. Al final de cada curso se repartirán los diplomas correspondientes, además de realizar un cuestionario para determinar la satisfacción de los clientes con el curso, así como para poder establecer potenciales áreas de mejora.

Cabe destacar que estos cursos no poseen la acreditación oficial como los que pueden impartir los diferentes centros de estudios oficiales. Esta desventaja se ve compensada con el menor precio del curso, además de que el contenido es prácticamente el mismo, focalizando la enseñanza tanto al aprendizaje como a la obtención de la acreditación oficial.

Evaluación de la formación impartida

Se evaluará el impacto de la formación en la empresa con el fin de medir la calidad de la formación impartida y el aprendizaje de los trabajadores, comprobando la adquisición de unos determinados conocimientos, competencias, habilidades, conductas, etc. por parte de los asistentes a las acciones formativas.

- B. **Orientación Personalizada:** Constará de las siguientes actividades:

- ☒ Diagnóstico y establecimiento de planes de acción para el crecimiento y desarrollo de competencias a nivel individual,
- ☒ Ayuda en la búsqueda de alternativas para la solución de conflictos
- ☒ Búsqueda de oportunidades y desarrollo de potenciales y habilidades.

5.4 Epílogo.

En este apartado, tras un estudio de las características que debemos tener en cuenta a la hora de establecer nuestras instalaciones, hemos determinado la ubicación de la empresa y sus ventajas, que principalmente se resumen en la proximidad y buena comunicación con las diferentes zonas industriales de Valencia, además de una excelente fuente de mano de obra cualificada.

Además, se han explicado las diferentes líneas de negocio que ofrece la organización y las tareas a llevar a cabo en cada una de ellas.

ANÁLISIS ORGANIZATIVO **Y RRHH.**

6. Análisis Organizativo y RRHH.

6.1 Introducción.

En el siguiente apartado se establecerán las bases a través de las cuales nuestra organización comunicará sus propósitos de forma explícita, mediante el establecimiento de los valores corporativos, la misión, la visión y los objetivos de la empresa a medio y largo plazo.

Además, se determinará la estructura legal de la misma, analizando las distintas formas jurídicas y eligiendo aquella que mejor se adapte a las características y necesidades del negocio.

Por último, en este punto, estableceremos las bases de las relaciones humanas en la empresa, estableciendo las líneas de autoridad y las tareas a realizar mediante el diseño del organigrama y el análisis y descripción de los puestos de trabajo.

6.2 Misión, visión y valores de la empresa.

Tal y como hemos visto en la asignatura Gestión y Organización de Empresas de Servicios, la misión de una empresa es su propósito genérico; es la declaración de la dirección y el propósito general de una organización, la razón de ser de la misma. En este caso, vamos a analizar la misión de **Human Capital**.

La **principal misión** de nuestra empresa es *“ayudar a las Organizaciones y a las Personas a conseguir sus objetivos profesionales, a través de la búsqueda, selección, evaluación y formación, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, contribuyendo así a la mejora de su productividad y competitividad”*.

Por otra parte, la **visión** de la empresa a largo plazo es *“ser un referente a nivel de la Comunidad Valenciana en el sector de la consultoría de Recursos Humanos, ser conocida y recomendada por sus clientes, logrando de este modo abrirse paso en el mercado nacional, guiados en todo momento por valores como la excelencia, confidencialidad, independencia y objetividad”*.

Como consultores, nos centramos en el factor humano, porque creemos que es el aspecto diferenciador de las organizaciones. Nuestros **valores**, es decir, los

principios, creencias y reglas generales por los cuales se rige nuestra compañía y los miembros pertenecientes a la misma se fundamentan en:

- Integridad
- Confidencialidad
- Profesionalidad
- Innovación
- Discreción
- Compromiso con los resultados
- Implicación
- Orientación al cliente

Con su actuación, la empresa pretende potenciar el factor humano como elemento clave en la organización del siglo XXI, desarrollando proyectos de trabajo para todo tipo de empresas, ya sean públicas o privadas, de diferentes tamaños y pertenecientes a diversos sectores.

A continuación pasaremos a la definición de **objetivos**.

Tal y como hemos estudiado en la asignatura Marketing en Empresas de Servicios, los **objetivos** se fijan para planificar, para adelantarse al futuro. Por esto, un objetivo es un resultado que se desea lograr, es la definición de dónde quiere llegar la organización.

Hay dos tipos de objetivos: a largo plazo (objetivos a nivel general que define la empresa) y objetivos a corto plazo (que deben estar en concordancia con los objetivos a largo plazo, y que se deben definir a posteriori, definiéndose de manera más concreta).

El **primordial objetivo** en este caso es la *introducción de esta empresa de servicios en el mercado*.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son los objetivos generales. Estos deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evolución futura y de las oportunidades y amenazas que éste presenta para la empresa, así como de la propia situación interna de la empresa, de sus fuerzas y debilidades, y de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno.

Los objetivos a largo plazo se parecen a los objetivos a corto plazo. La diferencia es que tenemos más tiempo para alcanzarlos y además, en el largo plazo es posible hablar sobre la participación de mercado que queremos alcanzar.

En nuestro caso, hemos formulado los siguientes objetivos generales:

- Convertirse en una de las empresas referentes a nivel autonómico en lo que se refiere a Gestión Integral de Recursos Humanos.
- Introducción al mercado nacional a partir del quinto año de funcionamiento, abriendo delegaciones en comunidades como Madrid y Cataluña.
- Dentro de un plazo de 5 años un 75% del público objetivo debe conocer el nombre de nuestra empresa.

Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo u objetivos operacionales o metas representan el nivel inferior y son los objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa, a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos, es decir, a fin de posibilitar su realización.

- Generar beneficios a partir del segundo año de funcionamiento de la actividad, recuperando la inversión realizada en nuestro proyecto.
- Alcanzar una cuota de mercado significativa durante los tres primeros años.
- Dar a conocer las características de nuestra empresa y de nuestros servicios.

Todos los objetivos serán controlados y revisados periódicamente, con el fin de que mantengan la coherencia con respecto a las previsiones de la empresa y teniendo en cuenta, en todo momento, su situación interna y el entorno que la rodea.

Deberemos comprobar si existen desviaciones entre los objetivos previstos y los alcanzados, tomando las medidas oportunas en caso de posibles variaciones.

6.3 Forma Jurídica.

Con el fin de decidir cuál va a ser la forma jurídica que adoptará nuestra empresa, analizaremos las diferentes opciones que se nos presentan y finalmente optaremos por aquella que mejor se adapte a las características de nuestra organización.

Para ello, además de las necesidades y características específicas de la organización, debemos tener en cuenta los siguientes criterios generales de evaluación que nos permitirán tomar dicha decisión.

☞ *Número de socios*: según el número de promotores podremos constituir un tipo de sociedad u otro. Si somos más de un socio sería aconsejable constituir una sociedad.

☞ *Actividad de la empresa*: el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de esta, ya que puede que la normativa existente respecto a esa actividad establezca una forma concreta.

☞ *Demandas económicas del proyecto*: tenemos que tener claro de cuánto dinero disponemos, ya que según la forma jurídica que elijamos deberemos aportar más o menos capital.

☞ *Responsabilidad de los socios*: debemos tener en cuenta el nivel de responsabilidad que deseamos asumir. Según la forma jurídica que elijamos la responsabilidad podrá llegar a ser ilimitada o solo responder por el capital aportado.

☞ **Complejidad:** dependiendo de la forma jurídica deberemos realizar una serie de trámites, más o menos complejos, para realizar la constitución de la empresa.

☞ **Tributación:** debemos conocer cuáles son los modos de tributación de cada forma jurídica, ya que hay formas que tributan a través del IRPF (autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes), y otras que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades (sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas).

En cuanto a las diferentes formas jurídicas, a continuación expondremos una clasificación en función de si son personas físicas o personas jurídicas, así mismo adjuntaremos una tabla resumen con las características principales de cada una de ellas.

Personas Físicas

- 1) Empresario Individual
- 2) Comunidad de Bienes
- 3) Sociedad Civil

Personas Jurídicas

- 1) Sociedades Mercantiles
 - a) Sociedad Anónima
 - b) Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - c) Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa
 - d) Sociedad Colectiva
 - e) Sociedad Comanditaria por Acción
 - f) Sociedad Comanditaria simple

Sociedades Mercantiles Especiales

- 1) Sociedad Laboral
- 2) Sociedad Cooperativa de la Comunidad Valenciana

Cuadro 17: Características de las formas jurídicas

Forma	Personalidad Jurídica	Nº Socios	Responsabilidad	Capital Social o Aportación Mínima
Empresario Individual	La del titular	1	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Comunidad de Bienes	La de cada uno de los comuneros	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Civil	Puede ser propia o la de los titulares	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Anónima	Tiene personalidad propia	Mínimo 1	Se limita al capital aportado	Mínimo 60.101,21€
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Tiene personalidad propia	Mínimo 1	Se limita al capital aportado	Mínimo 3.005,06€
Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa	Tiene personalidad propia	Máximo 5	Se limita al capital aportado	Mínimo de 3.012€. Máximo de 120.202€
Sociedad Colectiva	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Comanditaria por Acción	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada. Socios comanditarios: Limitada	Mínimo 60.101,21€
Sociedad Comanditaria Simple	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada. Socios comanditarios: Limitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Laboral	Tiene personalidad propia	Mínimo 3	Se limita al capital aportado	SLL Mínimo 3.005,06€. SAL Mínimo 60.101,21€
Sociedad Cooperativa	Tiene personalidad propia	Mínimo 3	Se limita al capital aportado	Mínimo fijado en los estatutos

Fuente: Cámara de Valencia. Manual del emprendedor

Teniendo en cuenta todo esto, pensamos que la forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la **Sociedad de Responsabilidad Limitada**. Esto se debe, principalmente, a que es la forma jurídica óptima para empresas del tipo de **Human Capital**, ya que el capital mínimo para su creación es reducido y los socios responden únicamente por el capital aportado. A continuación mostramos las principales ventajas e inconvenientes de este tipo de sociedades:

Ventajas:

No es necesaria una inversión muy fuerte de capital, siendo óptimo para pequeñas y medianas empresas que no disponen inicialmente de excesivo capital. El capital mínimo para su constitución es 3.005,06€.

Los socios responden de las deudas sociales de forma limitada, por lo que como máximo se perdería el capital inicialmente aportado. Nunca responderían personalmente de las deudas de la sociedad.

Además, permite realizar diversas deducciones como son: los gastos de teléfono, viajes, y comidas de negocio.

Inconvenientes:

Existen limitaciones a la libre transmisión de las participaciones sociales. Si un socio desea abandonar la sociedad no puede ceder sus participaciones a quien quiera, sino que tendrán preferencia los demás socios o la propia sociedad.

Entre el resto de características, podemos destacar:

Se trata de una sociedad mercantil de tipo capitalista, en la cual el capital se encuentra dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.

La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.

Tiene personalidad jurídica.

Independientemente de la naturaleza de su objeto es una sociedad mercantil. Su constitución deberá ser formalizada en escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil.

El capital aportado por cada uno de los socios podrá ser dinero, bienes o derechos que puedan ser valorados económicamente.

La sociedad limitada estará compuesta por dos órganos: la Junta General y los Administradores.

En cuanto a la normativa legal aplicable a la sociedad limitada, esta queda reflejada en las siguientes normas:

- Ley 2/1995 de 23 de marzo de 1995 de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Ley de Sociedades Anónimas, texto refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre.
- Reglamento del Registro Mercantil, RD 1597/1989, de 29 de diciembre.
- Real Decreto 1418/1991 de 27 de septiembre.

Las obligaciones legales serán las siguientes:

1. Llevar la contabilidad ordenada y documentada donde se plasmen todas las operaciones empresariales de forma cronológica. Para ello, se utilizan los siguientes documentos:
 - a. Contables:
 - i. Libro de inventarios y cuentas anuales
 - ii. Libro diario
 - b. Libros y registros
 - i. Libro de facturas emitidas
 - ii. Registro de gastos y cuentas de banco y caja
2. Obligación de emitir facturas o documentos sustitativos de operaciones mercantiles, y recibir y guardar aquellos que reflejen las adquisiciones a sus proveedores y suministradores.
3. Obligación de conservar todos los libros y documentos referidos durante al menos seis años a partir del último asiento practicado en ellos.
4. Estar sometidos, en su caso, a los procedimientos concursales legalmente previstos para resolver las situaciones de crisis económica, tales como suspensión de pagos y quiebra.
5. Del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y cuantas otras obligaciones fiscales se deriven de la actividad ejercida.

6. Pago de las cuotas de la Seguridad Social que corresponda y de las correspondientes por sus empleados.
7. Cumplimiento de la normativa laboral y de prevención de riesgos laborales de la actividad.
8. No llevar a cabo prácticas que puedan vulnerar la ley o dañar el tráfico mercantil.

No debemos olvidar que no podremos comenzar con la actividad empresarial hasta que nos hayamos constituido como empresa, habiendo realizado los trámites de constitución necesarios, en el caso de que hayamos optado por la creación de una sociedad mercantil como es nuestro caso.

A continuación se enumeran y describen brevemente todos los trámites a realizar para la constitución de nuestra empresa:

1. *Certificación negativa del nombre*: se trata de adquirir un certificado que acredite que no existe otra sociedad con el mismo nombre que la nuestra; el nombre mercantil de nuestra sociedad será **Human Capital**, el cual ya ha sido debidamente reservado.
2. A continuación se firmará ante notario la *Escritura de Constitución* de la empresa según proyecto de estatutos. Se liquidará el Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados
3. Una vez tengamos la Escritura de Constitución de la Empresa deberemos proceder a solicitar el *Código de Identificación Fiscal (CIF)*, que identificará a la sociedad a efectos fiscales.
4. Posteriormente pasaremos a la *Inscripción en el Registro Mercantil*: Una vez que tengamos la Escritura Pública de Constitución tendremos que inscribir la sociedad en el *Registro Mercantil*, es en este momento cuando la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.

Una vez constituida nuestra empresa habrá que realizar los trámites oportunos para la puesta en marcha de la sociedad. En el siguiente cuadro se muestra una tabla resumen con los trámites necesarios antes de la apertura de nuestro negocio. Además

se indica donde hay que realizar el trámite, la documentación a aportar, el plazo de entrega y el tipo de sociedad que está obligada a realizarlo.

Cuadro 18: Trámites a realizar para la puesta en marcha de la Sociedad

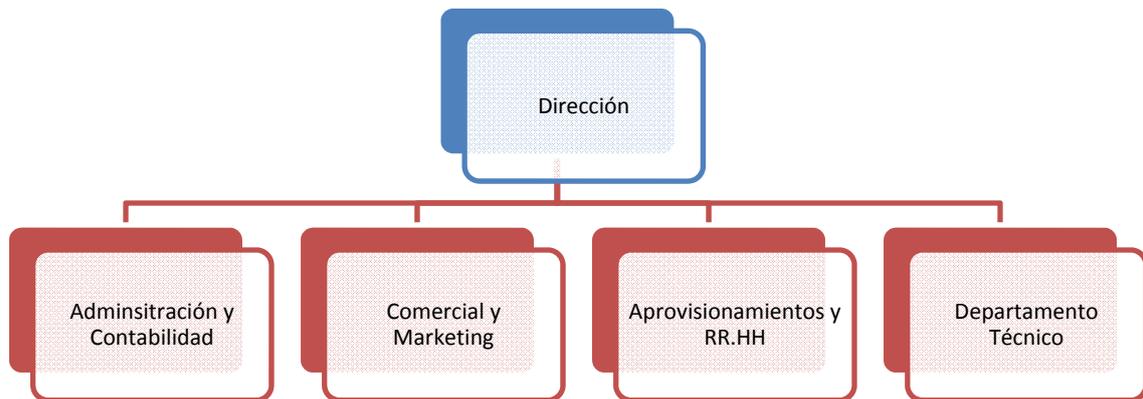
Trámite	Sociedades	Lugar	Documentación	Plazo
Certificación negativa del nombre	Sociedades	Registro Mercantil Central	Impreso de solicitud con tres posibles nombres	2 meses
Autorización previa administrativa	Sociedades Mercantiles Especiales	Dependerá del tipo de Sociedad	Copia de los Estatutos	
Otorgamiento de la escritura pública	Sociedades	Notaria	Certificación negativa. Estatutos. DNI de los socios fundadores	2 meses desde Certificación negativa
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Sociedades	Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo	Modelo 600. Original y copia de la escritura.CIF o DNI	30 días a partir del otorgamiento de la Escritura Pública ante el Notario
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Sociedades y Comunidades de Bienes	Administración de Hacienda	Declaración Censal. Estatutos y original y copia simple de la escritura. Certificación del registro.	30 días naturales siguientes de la constitución de la Sociedad
Inscripción en el registro mercantil	Sociedades excepto cooperativas	Registro Mercantil	La Escritura Pública de Constitución de la Sociedad. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales. Impreso Modelo 600 cumplimentado	En el mes siguiente al otorgamiento de la Escritura

Fuente: Cámara de Valencia. Manual del emprendedor

6.4 Organigrama.

En el siguiente gráfico podemos observar la disposición del organigrama establecido para **Human Capital**.

Figura 9: Organigrama de Human Capital



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar y de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la asignatura Economía de la Empresa I se trata de un organigrama funcional, ya que divide las áreas de la empresa en función de las actividades que realiza cada una de ellas.

Durante el primer año de actividad las distintas funciones serán asumidas por los 5 socios promotores. Sin embargo, conforme se incremente la actividad de la empresa se contratarán a tantos consultores como sean necesarios en función de las necesidades de cada momento. Por ello, se ha considerado el segundo año de actividad contratar a un ayudante con la finalidad de ir formándolo en aquellas actividades que más carga de trabajo presenten.

El objetivo final es, que con el paso del tiempo, cada miembro sea responsable de un área, en función de sus preferencias y especialización, quedando la dirección de la empresa bajo las decisiones de los 5 miembros fundadores.

6.5 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Según la teoría de Dirección de Recursos Humanos, para un correcto análisis y descripción de puestos de trabajo se deberían estudiar los puestos de trabajo en sí. Esto quiere decir detectar las funciones de cada puesto de trabajo, las actividades y tareas, las responsabilidades y obligaciones, etc. y con ello determinar el candidato idóneo para el puesto, bien sea de entre los existentes en la propia organización o buscándolo en el mercado de trabajo.

Sin embargo, debido al tipo de empresa que es **Human Capital** y que únicamente contará con cinco miembros en el primer año de actividad se ha optado por definir las tareas que realizará cada socio en función de sus conocimientos y habilidades.

Debemos tener en cuenta que los empleados deben cumplir una serie de características, puesto que son quienes determinan la percepción que los clientes tendrán de la empresa. Puesto que los 5 socios estarán constantemente cara al público deberemos prestar atención a la actitud hacia los clientes: ser agradables, buena atención, y permanecer en contacto permanente con los mismos para que se sientan bien atendidos.

Las tareas a realizar por el primer socio (Licenciado en Administración y Dirección de Empresas) con conocimientos en las materias de contabilidad, marketing, dirección financiera y capacidad de liderazgo son las siguientes:

- Tareas Gerenciales: definición de las líneas estratégicas a seguir en la evolución del negocio. En cuanto a la supervisión, planificación de los medios necesarios en el ámbito financiero, de RRHH y comercial.

Por lo tanto, será el responsable del funcionamiento diario y de la estrategia a seguir por la empresa.

- Tareas Financieras: será el responsable de llevar los estados contables y patrimoniales de la empresa así como de la administración de tesorería (gestión de cobros y pagos) y fiscalidad. Asimismo, también se hará cargo de gestionar la política retributiva de la empresa y

responsabilizarse de que todos los empleados reciban sus salarios, vacaciones...

- Consultor Comercial de Preventa: se centrará en la definición, supervisión, planificación y ejecución de todas las acciones comerciales necesarias para llegar a los clientes finales. En concreto, estableciendo acciones específicas para la búsqueda y captación inicial de nuevos clientes y el establecimiento de una red de relaciones para potenciar el conocimiento y la actividad de **Human Capital**.

Los socios técnicos (Licenciados en Empresariales y Administración y Dirección de Empresas respectivamente) llevarán a cabo, de manera resumida, las siguientes tareas:

- Consultores Técnico-Comerciales: referida a la captación de clientes mediante la realización de presentaciones a medida en las empresas ya interesadas, preparación de propuestas comerciales sobre selección de personal y evaluación de candidatos. Por lo tanto se encargan de detectar las necesidades de nuestros clientes así como de la gestión y seguimiento de todos los procesos de selección.
- Consultoría: englobaría todo el trabajo técnico a desarrollar en clientes referido al diagnóstico de las necesidades de los mismos y realización de las diferentes fases del proceso de selección, evaluación de candidatos, clima laboral y desarrollo organizativo y consultas de todo tipo.
- Formación: A pesar de que en un primer momento estos técnicos no se encargarán de dar las clases formativas ni de preparar la diferente documentación para los cursos pueden participar en los mismos en el caso de que alguno de los cursos establecidos por la compañía englobe alguna materia de la que tengan algún tipo de especialidad, bien por los estudios cursados en la carrera o por otro tipo de formación complementaria. En dicho caso, serán participes en el tema o temas correspondientes a su especialidad haciéndose cargo de los mismos.

Los otros dos socios (Licenciados en Psicología y en Diplomado en Relaciones Laborales respectivamente) llevarán a cabo, de manera resumida, las siguientes tareas:

- Formación: tareas relativas a la docencia con el fin de impartir los cursos previstos a lo largo del ejercicio. Llevarán a cabo la preparación de los diferentes cursos, contactando con los clientes, estableciendo las fechas, preparando la documentación a entregar y las clases a impartir.
- Consultoría: englobaría todo el trabajo técnico a desarrollar en clientes referido al diagnóstico de las necesidades de los mismos y realización de las diferentes fases del proceso de selección, evaluación de candidatos clima laboral y desarrollo organizativo y consultas de todo tipo.

El contrato de los cinco socios será de tipo fijo y a jornada completa. Con una jornada laboral de 9:00 – 14:00 y de 16:00 – 19:00 y con un periodo vacacional de 28 días al año, en nuestro caso estipuladas en el mes de agosto que la empresa permanecerá cerrada.

La remuneración será la misma para los 5 socios fundadores, siendo el salario bruto anual de 18.000 euros, con un incremento anual estimado en el 10% aproximadamente, dependiendo del número de servicios prestados al año.

Asimismo, si la actividad de la empresa se mantiene estable durante el primer año de actividad y se consigue incrementar el número de clientes potenciales y los servicios prestados durante el segundo año, se estima que la sociedad deberá incorporar el segundo año de actividad a un ayudante para hacer frente a este incremento. De esta forma, conforme la empresa crezca, se añadirán técnicos y/o administrativos con el adecuado nivel de formación, según las tareas en las que se especializarán, cubriendo de forma eficaz y eficiente todas las necesidades de nuestros clientes y de nuestros propios empleados.

Durante el primer año no se espera necesitar la contratación de ningún trabajador. En el momento en que la actividad lo requiera, la empresa espera ser una fuente de conocimiento especializado para los jóvenes universitarios sin experiencia profesional, por lo que brindará la oportunidad a los recién titulados, o con los

estudios en un nivel avanzado, de realizar prácticas en empresa remuneradas, durante una duración aproximada de 4 o 6 meses. Finalizado dicho periodo y habiendo demostrado el trabajador su valía para el puesto, tanto a nivel técnico como humano, se procederá a la contratación indefinida con un sueldo base aproximado de 1.100 euros mensuales, con revisiones periódicas cada año. Estas revisiones serán automáticas y con aumentos alrededor del 10% del sueldo bruto, ya que los socios valorarán positivamente la contribución del empleado a la empresa y, si realiza eficientemente sus tareas, debe incrementarse el sueldo de forma notable debido al reducido salario inicial con el que comienza. Según el tipo de puesto que desempeñe su responsable directo será el socio o socios que gestionen previamente el área asignada.

Para conseguir a las personas idóneas para los puestos de trabajo tendremos que realizar un proceso de selección. Las funciones del ayudante que se espera contratar durante el segundo año de actividad serán las siguientes:

- Ayudante: será el encargado de mantener la base de datos actualizada y atenderá las llamadas telefónicas, así como se ocupará de la recepción física de los clientes. Además se encargará de preparar los cursos formativos, teniendo en cuenta la agenda de los consultores, preparando los temas a tratar, formando los grupos de trabajo y estableciendo los horarios y clases pertinentes. Por último, se encargará de investigar el mercado para adelantarnos a los movimientos del entorno y poder adaptarnos a él lo más rápido posible.

Por otra parte, es importante destacar que durante los primeros meses de actividad se creará una red de colaboradores externos que apoyarán en momentos puntuales en que la capacidad de trabajo se pueda ver superada y se necesite más apoyo o experiencia para abordar determinados proyectos complejos. La red de contactos o networking, tal y como vimos en la asignatura de Tecnología en Empresas Financieras, Asesorías y Gestorías, es fundamental para la expansión de empresas de reducido tamaño, ya que todos los participantes en la red consiguen clientes

recomendados por sus asociados y se mejora la imagen de la empresa al poder realizar siempre un trabajo bien hecho y especializado, sea cual sea la tarea a desarrollar.

Cabe señalar que las tablas con los sueldos anuales brutos, así como los gastos en concepto de Seguridad Social en los que incurrirá la empresa durante el primer ejercicio se establecen en el apartado de previsión de gastos del presente trabajo final de carrera.

6.6 Epílogo.

En este capítulo cabe destacar como resumen las perspectivas de **Human Capital** como empresa. Su **misión** es *ayudar a las Organizaciones y a las Personas a conseguir sus objetivos profesionales a través de la búsqueda, selección, evaluación y formación, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente*, contribuyendo así a la mejora de su productividad y competitividad.

Además, se han analizado las diferentes formas jurídicas que podría adoptar nuestra empresa con sus ventajas e inconvenientes. Finalmente se ha optado por la **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, principalmente porque se trata de la forma jurídica óptima para empresas del tipo de **Human Capital**, ya que el capital mínimo para su creación es reducido y los socios responden únicamente por el capital aportado.

Por último hemos establecido el organigrama de la empresa y analizado las diferentes funciones de los miembros fundadores de la misma, teniendo en cuenta sus conocimientos en las diferentes áreas que la componen.

ANÁLISIS DE MARKETING.

7. Análisis de Marketing.

7.1 Introducción.

En el siguiente apartado entraremos en profundidad en el estudio del Marketing determinando las políticas de segmentación llevadas a cabo por la empresa, tanto a nivel de empresas como geográfica, estableciendo el público objetivo y, finalmente, el Marketing Mix.

Tal y como hemos estudiado en la asignatura Marketing en Empresas de Servicios, los especialistas en marketing utilizan una serie de herramientas para alcanzar las metas fijadas en marketing a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello podemos definir el **Marketing Mix** como “*el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales*”. Para ello se utilizan cuatro variables, las 4 P’s de McCarthy, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

- *Product* → *Diseño del Servicio*
- *Price* → *Precio*
- *Promotion* → *Promoción o comunicación*
- *Place* → *Distribución - Venta*

Otra definición que podemos encontrar en los manuales de la asignatura es la siguiente: El marketing Mix es un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos se clasifican en cuatro grupos (las *cuatro P* del marketing): producto, precio, distribución (*place*, en inglés) y comunicación (*promotion*, en inglés).

Por lo tanto, en el presente capítulo tomaremos todas las decisiones necesarias para determinar las estrategias del producto, precio, distribución y promoción, elaborando de este modo el Marketing Mix de nuestra organización.

7.2 Introducción al Marketing de Servicios.

Desde la perspectiva del marketing se define **producto** como *“todo bien o servicio capaz de satisfacer la necesidad del consumidor que lo demanda”*.

Sin embargo, existen diversas características que nos ayudan a distinguir entre un bien y un servicio. Es la combinación de estas características las que crea el contexto específico en que una organización de servicios como la nuestra debe desarrollar sus políticas de marketing.

Las cuatro diferencias genéricas son:

- **Intangibilidad:** los servicios son esencialmente intangibles. Son productos que no tienen propiedades materiales que los consumidores puedan percibir con los sentidos (sentir, ver, oír...) antes de su compra. Únicamente podríamos buscar con anterioridad a la compra opiniones acerca del mismo. Todo esto crea una incertidumbre en el consumidor y, para reducirla, los clientes buscarán señales de calidad en el servicio que van a adquirir a través del trato personal, la imagen de la empresa, la imagen corporativa...
- **Heterogeneidad:** es difícil lograr una estandarización de producción en los servicios debido a que cada prestación de un servicio puede ser diferente de otras. Además, no es fácil asegurar una misma calidad en cada prestación de un servicio, ya que puede depender que quien los ofrezca y suministre.
- **Carácter Inseparable:** con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona que los presta. Por ello, la prestación del servicio, en la mayoría de los casos, ocurre al mismo tiempo que su consumo. Los bienes se producen, se venden y después se consumen, sin embargo, en el caso de los servicios no ocurre lo mismo: primero se venden y por lo general, se producen y consumen simultáneamente. También existen diferencias entre los bienes y servicios con respecto a la persona que los produce: con carácter general, el personal que produce el servicio es el que lo vende e interactúa con el cliente mientras que consume el

servicio. Por el contrario, en los bienes, el personal de producción no interactúa directamente con el consumidor.

- **Perecederos:** el último atributo de los servicios es su carácter perecedero, éstos no se pueden almacenar para su posterior uso o venta.

7.3 Investigación del Mercado: Público Objetivo.

Para poder determinar cuál es nuestro público objetivo, es decir, a que mercado nos vamos a dirigir, deberemos tener bien claro en qué sector nos encontramos y a que nos dedicamos. Por ello, debemos tener en cuenta tanto el análisis del sector de la consultoría, presentado en apartados anteriores, como el análisis interno de la empresa.

Los servicios de **Human Capital** se centran, principalmente, en la selección de personal para empresas, así como en el desarrollo del clima laboral, en la evaluación de candidatos y en una amplia formación en los diferentes ámbitos de las organizaciones, tanto impartiendo cursos estándar como formación a medida para las empresas.

El **mercado objetivo** de **Human Capital** está formado por empresas, tanto por Pymes como por empresas de gran tamaño, situadas en cualquiera de las tres provincias de la Comunidad Valenciana, en lo que se refiere a los procesos de selección de personal. En cuanto a los servicios de formación el mercado se amplía dirigiéndose además a las administraciones públicas.

El perfil del cliente sería el de una Pyme o gran empresa que tenga presente que en un entorno socio - económico como el que estamos viviendo en los últimos años, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso, una crisis mundial y altos niveles de desempleo, la viabilidad de las organizaciones pasa cada vez más por incrementar el caudal de conocimientos de sus empleados, convirtiéndolos en un elemento clave para el éxito de las mismas. En menor medida serán las administraciones públicas que pueden optar a nuestros cursos de formación para cualquiera de sus departamentos o áreas, ya que puede ser a medida para este tipo de organismos.

Así pues, el ámbito de actuación de **Human Capital** durante sus primeros años de vida es la Comunidad Valenciana, donde se sitúan sus oficinas y donde los diferentes socios de la entidad mantienen contactos por su experiencia anterior en otras empresas.

Con el paso del tiempo, conforme la reputación y la actividad de la empresa se incrementen, la intención es expandirse hacia otras comunidades como Cataluña o Madrid, donde se encuentran una gran cantidad de empresas, principalmente medianas y pequeñas que maximicen las probabilidades de éxito de la organización.

7.4 Segmentación.

Segmentar es el arte de dividir el mercado en grupos diferentes de consumidores que podrán necesitar productos o combinaciones de marketing diferentes.

La segmentación es, por lo tanto, algo inherente a la propia actividad de la empresa.

Nuestra consultoría de Recursos Humanos especializada en la selección y evaluación de personal, que además ofrece formación, es imprescindible que descomponga el mercado en los grupos de clientes que se ajusten a sus características, es decir, Pymes y grandes empresas que se encuentren en la Comunidad Valenciana.

Por lo tanto, en cuanto al nivel de segmentación escogido por **Human Capital** para prestar sus servicios, nos encontraríamos dentro del **Marketing Segmentado**, donde nos adaptaríamos a las necesidades de nuestros clientes, segmentando el mercado.

La elección de la estrategia de cobertura del mercado se toma en función de las siguientes variables: los recursos de la empresa, grado de variabilidad del producto, la situación del producto en su ciclo de vida, la variabilidad del mercado y las estrategias adoptadas por la competencia. Dado que los recursos de **Human Capital** son limitados (básicamente el tiempo de los propios emprendedores) es necesario focalizar los esfuerzos en los grupos objetivos ya citados.

De este modo, dentro de la estrategia de segmentación del mercado, optaremos por una **Cobertura Parcial**, ya que no se prestará servicios a todos los segmentos establecidos en el mercado sino que nos especializaremos en varios de ellos.

Finalmente nos centraremos en una estrategia de **marketing de especialización de productos** combinada con la **especialización de mercado**, es decir: la empresa se especializará en varios productos que ofrecerá a varios segmentos, ofreciéndoles los mismos productos a los diferentes segmentos. Sin embargo, también nos centraremos en cubrir un gran número de las necesidades de estos determinados grupos de clientes, ya que les ofreceremos un servicio y luego es posible que nos demanden otros servicios complementarios, como pueden ser los cursos formativos.

Así pues, los segmentos en los que se centrará **Human Capital** son:

- PYMES, que por su tamaño y estructura no pueden asumir los costes que supondría crear un departamento especializado en recursos humanos que se encargara del tema de la selección y contratación de personal y que, por lo tanto, necesitarán subcontratar dichos servicios.
- GRANDES EMPRESAS: como consecuencia de la crisis económica que acecha al país desde hace unos años las empresas se han visto obligadas a recortar gastos y, lamentablemente, uno de los departamentos que más se han visto afectados ha sido el referente a la selección y formación de personal. Por ello, conscientes de lo importante que es tener personal cualificado en sus organizaciones deciden subcontratar estos servicios completamente (es decir, la realización de todo el proceso de selección desde el principio) o simplemente subcontratan parte del proceso. De esta forma minimizan el coste de su departamento de recursos humanos y administración.

El contacto con estos segmentos se realizará principalmente a través de visitas presenciales aunque también se podrá realizar por Internet y otros medios que la empresa usará en su política de comunicación, tal y como veremos en apartados posteriores.

Esta segmentación también será **geográfica**, ya que inicialmente se limitará a un área definida de actuación: **La Comunidad Valenciana**. Cabe destacar que los miembros fundadores han generado un importante número de contactos durante sus años de experiencia laboral que se encuentran, principalmente, en las comunidades de Valencia y Castellón.

Posteriormente, una vez la empresa tenga una red de clientes importante en este ámbito y haya contactado con la mayoría de empresas interesantes del sector se procederá a estudiar y valorar otros posibles mercados geográficos. Las posibilidades principales se centran en las comunidades vecinas, así como las principales en el ámbito empresarial como son Cataluña y Madrid.

Esta limitación geográfica se debe a los recursos iniciales de la empresa y al deber de tantear el mercado y la viabilidad de la organización ya que la inversión de grandes cantidades de dinero en la contratación de personal y de alquiler de oficinas sería posible si existieran tales fondos. Sin embargo, la viabilidad de la empresa con unos costes tan elevados sería mucho más compleja y sería imprescindible un éxito en la facturación a corto plazo para que la empresa subsistiera en lugar de centrarse en el medio plazo.

Para que la empresa tenga éxito deberemos posicionarnos en la mente del cliente como una empresa diferenciada, de calidad y confianza, que presta servicios de forma eficiente y profesional.

7.5 Política de Producto.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) un **Producto** es *“cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”*.

En el capítulo 5.3 (Procesos de Servicios Ofrecidos) hemos descrito con detalle los diferentes servicios que **Human Capital** ofrecerá a sus clientes en cada una de las áreas de trabajo: **Selección de Personal**, **Evaluación de Candidatos**, **Clima Laboral** y **Desarrollo Organizativo** y **Formación**. Asimismo se explicaron los principales procesos y operaciones que se desarrollarán en la empresa para poder ofrecer estos servicios finales, detallando las etapas de cada uno de ellos.

Nuestra consultoría pretende ofrecer, por lo tanto, un servicio integral y especializado a nuestros clientes, generando un valor añadido en sus organizaciones y dándole al personal de la empresa la atención que se merecen.

Como comentamos en capítulos anteriores, el catálogo de servicios ofrecidos por **Human Capital** será revisado con frecuencia para adaptarnos a las necesidades cambiantes de la sociedad y de nuestro entorno empresarial.

7.6 Política de Precio.

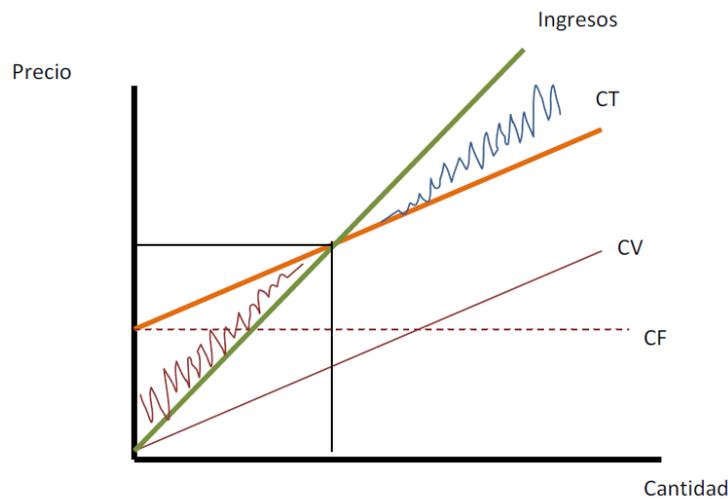
El **Precio** se trata de la única variable del Marketing Mix que proporciona ingresos a la empresa, lo que le confiere un valor estratégico como variable de acción y puede definirse como: *“la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que proporciona una utilidad”*.

Respecto a la Política de Precios que vamos a establecer, teniendo en cuenta las características de nuestros servicios, hemos decidido orientar nuestro negocio hacia una **estrategia de precios basada en la competencia**.

Hemos escogido esta alternativa porque a pesar de luchar por la diferenciación a largo plazo creemos conveniente que debemos tener muy en cuenta a nuestros principales competidores y es necesario conseguir establecernos de forma definitiva en este sector, por lo que durante los primeros ejercicios de actividad seguiremos una estrategia de liderazgo en costes.

Para llevar a cabo esta estrategia debemos ser conscientes de donde se sitúa nuestro punto muerto o umbral de rentabilidad, así como la sensibilidad en el precio de nuestro público objetivo.

Figura 10: Umbral de rentabilidad



Fuente: Elaboración Propia

En la anterior gráfica podemos ver que la zona azul haría referencia al beneficio que obtendría la organización, mientras que si nos situáramos en la zona roja estaríamos obteniendo pérdidas.

A partir del punto que corta las rectas del **Coste Total** y la de **Ingresos**, obtendríamos unos **Beneficios**.

Para posicionarnos tenemos que saber la sensibilidad de los clientes respecto al precio. Esta sensibilidad se mide mediante la elasticidad.

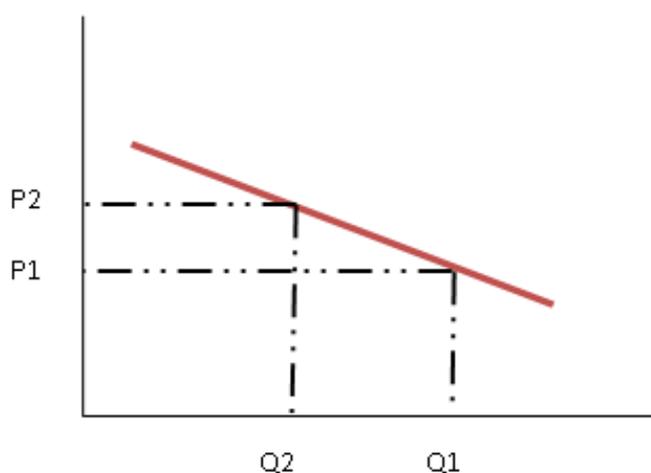
Debido a que los clientes son sensibles al precio debemos tener en cuenta a la competencia e intentar diferenciarnos de la misma, para así atraer a cuantos más consumidores mejor.

En este caso, una pequeña modificación en el precio tendrá un gran impacto en las ventas. Esto se debe a que la demanda de este servicio es elástica al precio.

No ocurre lo mismo con los servicios de primera necesidad, ya que aunque éstos presenten unos precios elevados los consumidores seguirán adquiriéndolos debido a sus necesidades, sin embargo el servicio que ofrece **Human Capital** es similar al de sus competidores y ,por ello, un precio elevado repercutiría en una marcha de sus clientes objetivos a su competencia.

La elasticidad la podemos ver representada en la siguiente gráfica:

Figura 11. Elasticidad del Precio



Fuente: Elaboración Propia

Fijación de los precios de los servicios:

Debido a la gran cantidad de servicios ofrecidos por la sociedad y, sobre todo, debido a las diferentes posibilidades de combinación de los mismos, a continuación se va a elaborar una previsión de los precios que va a ofrecer **Human Capital** para cada uno de ellos.

Estos precios serán orientativos, pues el precio final dependerá del tipo de servicio exacto que nos solicite cada cliente, la dificultad de llevarlo a cabo, así como las horas necesarias, el tamaño de la empresa cliente, el tipo de cliente (si es nuevo o antiguo...), etc.

Estos precios nos servirán para calcular la previsión de ingresos de la sociedad durante los tres primeros años de actividad.

Para fijar los precios de los diferentes servicios ofrecidos hemos tenido en cuenta los precios ofrecidos por la competencia, estableciendo en la mayoría de los casos unos precios inferiores con la finalidad de atraer al mayor número de clientes potenciales.

Tal y como hemos comentado, seguiremos una estrategia de **Liderazgo en Costes** durante los primeros años, por lo que hemos fijado unos precios competitivos pero suficientes para cubrir nuestros costes.

A continuación se presenta una clasificación de los servicios ofrecidos, divididos en las diferentes categorías y mostrando el precio estimado para cada uno de ellos.

Cuadro 19: Servicios ofrecidos: selección de personal para las empresas

SERVICIO	REFERENCIA	PRECIO	ACLARACIONES
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS			
Definición del puesto de trabajo a ocupar.	SP1	270€	
Lanzamiento de la Oferta y Reclutamiento	SP2	500€	Engloba SP1
Evaluación de Candidatos	SP3	1.300€	Engloba SP2
Informe de Resultados. Propuesta y Seguimiento	SP4	1.500€	Engloba SP3
Curso de Selección de Personal	SP5	350€	
Curso Selección de Personal por Competencias	SP6	300€	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 20: Servicios ofrecidos: evaluación de candidatos

SERVICIO	REFERENCIA	PRECIO	ACLARACIONES
EVALUACIÓN DE CANDIDATOS			
Evaluación Completa	EC1	850€	Engloba todas las pruebas más el informe final.
Pruebas Psicotécnicas	EC2	300€	
Pruebas de Idiomas	EC3	225€	Tanto escritas como habladas
Pruebas Informáticas	EC4	170€	
Pruebas de Contabilidad y Finanzas	EC5	275€	
Pack de Tres Pruebas	EC6	500€	Pruebas a elegir por el cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 21: Servicios ofrecidos: clima laboral y desarrollo organizativo

SERVICIO	REFERENCIA	PRECIO	ACLARACIONES
CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZATIVO			
Medición del Clima Laboral	CL1	400€	Incluye informe final.
Curso: Gestión del Clima Laboral	CL2	350€	
Curso: Motivación, Resolución de Conflictos y Conciliación	CL3	110€	
Curso: Comunicación Interna	CL4	200€	
Curso: Liderazgo y Motivación para Mandos Intermedios.	CL5	175€	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 22: Servicios ofrecidos: formación

SERVICIO	REFERENCIA	PRECIO	ACLARACIONES
FORMACIÓN			
Formación Corporativa	F1	1375€	Diagnóstico y Formación
Orientación Personalizada	F2	330€	Individualizado y Personalizado

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 23: Servicios ofrecidos: cursos formativos

SERVICIO	REFERENCIA	PRECIO	ACLARACIONES
CURSOS FORMATIVOS			
Presentaciones en Público	CF1	220€	
Gestión del Desempeño	CF2	300€	
Habilidades Directivas para Técnicos	CF3	1.050€	
Inteligencia Emocional	CF4	175€	
Gestión del Capital Humano	CF5	1.120€	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 24: Servicios ofrecidos: consultas en general

SERVICIO	REFERENCIA	PRECIO	ACLARACIONES
CONSULTAS EN GENERAL			
Consultas Sencillas	CG1	50€	Menos de 1 hora
Consultas de Mayor Complejidad	CG2	100€	Más de 1 hora

Fuente: Elaboración Propia

Estos precios, son orientativos, dependerán de cada caso en concreto.

Por último, debemos mencionar que de manera general se facilitará asesoramiento inicial a potenciales clientes, sin coste alguno, sobre las posibilidades particulares que se les ofrezcan en base a sus necesidades. De esta forma intentaremos ampliar nuestra cartera de clientes.

7.7 Política de Comunicación (Promoción).

En la presente sección vamos a detallar brevemente las pautas que vamos a seguir en el desarrollo promocional de nuestra empresa.

Es interesante matizar algunos aspectos que condicionarán la tipología de promoción que llevaremos a cabo:

- ☒ Somos una empresa de servicios.
- ☒ Somos una empresa de reciente creación.
- ☒ La disponibilidad presupuestaria es limitada.
- ☒ Nos dedicamos al mundo de la consultoría donde prima el trato, la calidez y el conocimiento (u experiencia) con el que trabajemos con nuestros clientes.

Para desarrollar una comunicación efectiva deberemos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar a nuestro público objetivo. (visto en punto7.3)
2. Definición de los objetivos de la comunicación.
3. Diseño del mensaje
4. Selección de los medios
5. La retroalimentación.

2. Objetivo de la Comunicación:

Mediante esta herramienta del Marketing Mix (fundamentalmente la que más presupuesto absorbe del total) intentaremos transmitir a nuestro público objetivo un mensaje.

Las posibilidades existentes son varias; con la **promoción** podemos: remarcar nuestra presencia, configurarnos como marca líder del sector, darnos a conocer por primera vez, atraer momentáneamente a nuestros clientes para incrementar los ingresos, anunciar descuentos, rebajas...

Teniendo en cuenta cual es nuestro punto de partida, empresa de reciente creación, la **principal misión** que tendrá nuestra política de comunicación será la de **“DARNOS A CONocer A NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO”**.

Para ello, buscaremos informar a los clientes de los servicios que prestamos, intentando situarnos en la mente del consumidor como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades, incentivándolos al consumo de nuestros productos.

Generalmente las empresas de consultoría, asesoría u gestoría suelen iniciar sus pasos dentro de pequeños segmentos de la población dándose a conocer lentamente. Así mismo, tal y como hemos visto anteriormente, **Human Capital** ha decidió dirigirse a 2 segmentos de la población (Pymes y Grandes Empresas).

No obstante, debemos tener en cuenta que tras varios años de dedicación se conseguirá la consolidación de una Networking muy importante (a través de las redes sociales, conocimiento persona a persona...), por lo que transcurrido un periodo de tiempo tal vez nuestro objetivo de la comunicación se haya modificado respecto al inicial.

Entre los distintos motivos que pueden causar tal variación podemos destacar:

- ☞ Tras haber alcanzado una posición destacable en el mercado quizás nos interese recordar el posicionamiento de la marca. Actualmente este objetivo reside en consultoras especializadas y con predominio en el mercado (Deloitte, PWC, Accenture...).
- ☞ Debido a un cambio en la orientación de la gestión empresarial queramos incrementar nuestras ventas, por lo que realizaremos la publicidad con el fin de incrementar los ingresos.

Las formas y herramientas de comunicación existentes son numerosas, como por ejemplo: la publicidad, la venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo....Deberemos, por lo tanto, determinar el **Mix Promocional**, es decir, la combinación específica de estas herramientas que mejor se adapte a nuestros objetivos.

3. Diseño del Mensaje:

Generalmente, un mensaje publicitario incluye un conjunto de textos, imágenes, sonidos y símbolos que transmiten una idea. La finalidad es captar la atención del receptor comunicando dicha idea que responda al objetivo publicitario y recordarla asociada a nuestra marca.

Teniendo en cuenta el objetivo de la campaña publicitaria, hemos establecido la estrategia comunicacional, en este caso será **informativa**.

Antes de diseñar el mensaje establecemos los principales destinatarios, éstos serán:

- Ω Clientes potenciales.
- Ω El personal.
- Ω Proveedores.
- Ω Parte de la competencia.
- Ω Entes comunitarios (divisiones autonómicas, diputaciones, administraciones públicas...).

Definidos los destinatarios estableceremos el macro-objetivo que llevará asociado la campaña comunicacional. Reflexionaremos sobre cuál es, dónde está y cómo es este público objetivo; qué posicionamiento competitivo hemos definido (diferenciación por precio –calidad); qué concepto queremos que los clientes tengan de nuestra empresa una vez hayamos terminado nuestro trabajo... sin perder de vista los objetivos que perseguimos: introducir el servicio, posicionar nuestra marca (con perspectivas de futuro de impulsar las ventas, expandir la compañía, atraer a personal más cualificado a la empresa, etc.).

Ahora llega el punto del diseño del mensaje en sí mismo. Para llevar a cabo una correcta definición tenemos que tener claro que el protagonista de cada uno de esos mensajes o avisos debe ser el cliente y su idea del rol, no la empresa o sus servicios como suele suceder.

El cliente no se va a sentir interesado por el servicio de consultoría de recursos humanos sino por lo que éste pueda hacer por su empresa.

Para logra un mensaje exitoso hay que tener respuestas precisas a preguntas que el consumidor pueda realizarnos, tales como:

- ❖ *¿Qué hace por mí un servicio de estas características?*
- ❖ *¿Cómo, dónde y cuándo puedo adquirirlo?*
- ❖ *¿Cómo veré progresos, cuándo lo usaré?*

Una vez se conozcan estos aspectos deberemos establecer la promesa que transmitiremos. Para ello, se tendrá de nuevo presente cuáles son los atributos y beneficios que, de modo general, los clientes esperan obtener de nuestro servicio.

Es importantísimo que esta promesa se transmita a consumidores potenciales, que sea competitiva (porque ofrezcamos algo mejor respecto de nuestros competidores) y, sobre todo, creíble.

Las respuestas a estas preguntas las hemos visto a lo largo del presente Trabajo Final de Carrera.

4. Selección de medios:

No todos los medios de comunicación son iguales. Aquello que funcionaría en uno puede que no tenga el mismo impacto en otro, por ello analizaremos las diferentes herramientas de comunicación existentes y elegiremos la combinación que mejor se adapte a nuestros objetivos, con el fin de obtener la mayor ventaja competitiva frente a los competidores:

PUBLICIDAD:

Esta herramienta es muy útil para mercados masivos, alcanzando a masas de compradores geográficamente dispersos a bajo coste. A través de la publicidad podremos informar al mercado de nuestro producto, construir una imagen de la empresa, constituir preferencia de marca...

Entre todos los medios de comunicación publicitaria hemos escogido los siguientes:

En primer lugar debemos indicar que se ha llevado a cabo la creación de la **Imagen Corporativa**, a través de una **Marca, Eslogan y Logotipo**. Consideramos que la actividad de promoción debe comenzar con el desarrollo de estos elementos.

El nombre o marca comercial elegida es **Human Capital Resources**. El diseño del logotipo ha sido encargado a profesionales liberales del diseño. Inicialmente la imagen comercial se facilitará mediante tarjetas de presentación.

Folleto y anuncios publicitarios: tenemos previsto la aparición en periódicos y revistas especializadas destinadas al mundo empresarial (es decir, a nuestro público objetivo). También se creará material de identificación corporativa como bolígrafos con el logo de la empresa, trípticos, agendas, calendarios...

Internet: la imagen corporativa tendrá su reflejo a través de una página web. Será una web diseñada por especialistas desde la que se podrá solicitar los servicios de nuestra organización.

Esta plataforma ha ayudado a potenciar en muchos niveles las actuaciones de compañías; debemos recordar que es un buen punto de partida puesto que no genera costes excesivos de implantación (alquiler de una línea punto.com) y que se consolida como un canal de comunicación masivo a nivel globalizado. Por todo ello creemos correspondiente abrir una línea de negocio que tenga como componente principal la puesta en contacto on-line con nuestro público objetivo.

Esta web site se caracterizará por presentarse en diversos idiomas. Como motor de cambio social, la globalización impulsa a las organizaciones a competir en todos los mercados. Nuestro servicio de consultoría debería llegar, por lo tanto, al máximo número de clientes, por lo que será necesario adecuar el canal.

Además, la página principal estará constituida por diferentes pestañas, donde se explicará: la misión, visión, valores y objetivos de la empresa (el consumidor puede sentirse identificado y ello potenciaría la toma de contacto inicial necesaria para hacernos conocer) breve historia relativa a la creación, servicios diferenciados, trabajos que nos acrediten y contacto; sin olvidar un espacio para los temas de fidelización. Este punto es muy importante puesto que en los últimos años ha aparecido un tema psicológico hacia la unión con el cliente. Ante evidencias como la

igualdad respecto a servicios ofrecidos las empresas empezaron a desarrollar técnicas como: tarjetas de socio, tarjetas de puntos (ejemplos: BP, Vidal, Día, Cines ABC Park y Lys), etc. con el propósito de intentar diferenciarse de los competidores al mismo tiempo que se le otorgaban servicios/ventajas añadidos a los consumidores.

El portal dará servicio a empresas y clientes en los campos de selección y formación además de poner a su disposición varias aplicaciones de software en entorno web que servirán para ayudar a la gestión de los Recursos Humanos, por ejemplo:

- **Selección:** podrá conocer en cada momento el estado de los procesos de selección que se estén llevando a cabo, el número de candidatos inscritos en el proceso, visualizar el perfil de dichos candidatos, etc.
- **Formación:** podrá conocer en todo momento el Plan de Formación en su empresa. Tendrá acceso a información como las acciones formativas que se han realizado en la empresa, el número de horas de cada acción formativa, el número de trabajadores/as que han asistido a los diferentes cursos, el importe bonificado para cada curso...

Guías comerciales: nos anunciaremos en guías comerciales como páginas amarillas o QDQ.

Google: se prevé la publicitación de la empresa en Google de modo que cuando cualquier persona busque las palabras consultoría, recursos humanos, procesos de selección de personal aparezca un anuncio patrocinado.

Inauguración de la consultoría: Esta actividad se llevará a cabo con la puesta en marcha de la empresa (en concreto, en la primera semana de apertura del negocio).

PROMOCIÓN DE VENTA:

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing en su Sexta Edición", definen la **promoción de ventas** como "*los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio*". Comprende una amplia variedad de herramientas para incentivar estas ventas a corto plazo.

En **Human Capital** hemos decidió llevar a cabo las siguientes:

- **Realización de buzoneo:** utilizaremos este sistema en diferentes zonas de la ciudad analizando los distritos por números de empresas. De esta forma informaremos de nuestros servicios en aquellas zonas donde se sitúa nuestro público objetivo. Además, también se realizará una campaña telefónica para contactar con los clientes potenciales de una forma más personal concertando visitas previas para ofrecer y explicar nuestros servicios.
- **Imanes:** junto con los flyers se repartirán imanes que incluyan el nombre de la empresa, dirección y teléfono. Esta acción solo se llevará a cabo con la primera vez que se realice el buzoneo.
- **Obsequio:** Se entregará un estuche de bolígrafo y pluma de calidad media con el logotipo de nuestra empresa. Esta actividad se realizará durante los primeros años de nuestro ejercicio.
- **Descuentos** en cursos de formación: aquellas empresas que hayan realizado algún proyecto con nuestra compañía obtendrán descuentos en los cursos de formación que desarrollaremos a lo largo del año así como descuentos para futuros procesos de selección del personal de sus organizaciones.

RELACIONES PÚBLICAS:

También hemos decidido aplicar una política de relaciones públicas, donde la compañía estará presente en diversos eventos realizados en la Provincia de Valencia con el propósito de darse a conocer.

Por otro lado, debemos destacar que los empleados irán con un uniforme específico que constará de un pantalón de vestir y una camisa blanca con el logo de la empresa en el lado derecho de la misma. De esta forma se transmitirá una imagen de orden y seguridad a los clientes.

MARKETING DIRECTO:

El marketing directo hace referencia a hacer una promoción a cada persona con nombres y apellidos, diferenciando en este caso una empresa de otra. Gracias a las

nuevas tecnologías y a las redes sociales hemos podido dejar atrás la comunicación masiva y pasar a una comunicación más personalizada e individualizada.

Para llevar a cabo este tipo de marketing haremos uso del correo electrónico o mailing para dar a conocer nuestros servicios a las diferentes empresas, así como del marketing telefónico, explicando y ofreciendo los diferentes servicios de la compañía.

5. La Retroalimentación:

Es el último eslabón del proceso de comunicación. Se cierra, de este modo, todo el circuito poniendo el mensaje de respuesta de vuelta en la organización como control para evitar malentendidos. La única forma en que podemos saber si la comunicación se logró de forma efectiva es mediante la retroalimentación que nos aporte el cliente, a través de su reacción o respuesta.

Debemos tener en cuenta que las comunicaciones informales son un valioso medio de retroalimentación.

En el mundo de los negocios existen redes profesionales que nos podrán ayudar a saber cuál es la opinión que estamos generando. Además, es muy importante que no descuidemos a nuestro cliente interno: el empleado. Éstos formarán parte esencial de la compañía y, por lo tanto, también deberemos obtener retroalimentación desde esta fuente, con el fin de saber cuál es la percepción que han causado todas las políticas empresariales del Marketing Mix.

Así que mediante un sistema de encuestado (al finalizar proyectos), preguntas de control realizadas en entrevistas de contacto con el consumidor, diálogos que se efectúen en círculos consultores tras la ponencia de una charla, etc. podremos obtener una buena retroalimentación acerca del impacto de nuestra organización.

No debemos olvidar que:

- Ω La retroalimentación que proporcionan los jefes o supervisores acerca del trabajo debe complementar la retroalimentación relacionada con el trabajo que ya ha sido captada por el propio empleado.

- Ω La retroalimentación positiva es la más deseable y la que produce mejores resultados, no obstante es preferible recibir aunque sea retroalimentación negativa antes que no recibir nada.
- Ω La retroalimentación no verbal debe ir acompañada de una retroalimentación verbal y es muy importante que ambas sean congruentes.
- Ω La retroalimentación es el único medio para saber lo que las personas piensan y sienten acerca de los demás.

7.8 Política de Distribución.

La distribución en las empresas de servicios es diferente a las empresas de consumo. En este caso la distribución no es la entrega del producto, ya que este es intangible, sino la del servicio en sí por parte del personal. Por lo tanto, el objeto de esta herramienta del Marketing Mix es trasladar el producto (servicio) al cliente.

Con el fin de desarrollar nuestra actividad deberemos seleccionar el tipo de contacto que estableceremos con nuestros clientes.

En el caso de **Human Capital** podemos distinguir los tres tipos existentes de contacto puesto que el cliente puede dirigirse a la empresa, la empresa al cliente o puede que no haya contacto físico entre ellos.

1. El cliente va al proveedor

En este caso las empresas clientes acudirían a nuestras oficinas localizadas en el edificio Géminis Center, tal y como se ha expuesto anteriormente, siempre que lo deseen y dentro del horario comercial de la empresa.

Por lo tanto, el entorno físico será de las primeras cosas que verá el cliente. Deberemos adecuar nuestras instalaciones creando un ambiente de trabajo afín a nuestras necesidades y a la de nuestros clientes.

Asimismo, debido a que la prestación del servicio se llevará a cabo en nuestras instalaciones, éstas estarán perfectamente condicionadas, con una iluminación y decoración adecuadas, creando un buen ambiente de trabajo de forma que atraiga a

nuestro público objetivo. Además, el personal irá uniformado para dar una imagen de seguridad y calidad.

A continuación expondremos uno de los protocolos de actuación que realizará la empresa en su local cuando el cliente se dirija a nosotros. Es el caso de la presentación de los informes finales, este es:

1. Se concertará una cita previa con la organización teniendo en cuenta la agenda de los responsables del proyecto así como la de los altos cargos de la compañía cliente.
2. Se recibirán a nuestros clientes en la sede física de **Human Capital** a primera hora (9:00) de la mañana donde se les entregará un resumen de los puntos a tratar y se les conducirá a la sala de reuniones donde los responsables del proyecto les estarán esperando.
3. Una vez llegados a la sala de reuniones se les ofrecerá un tentempié o bebidas a los clientes de la compañía. Al mismo tiempo se dejarán establecidos los momentos de ponencia de los miembros responsables de la presentación así como los tiempos de ruegos y preguntas.
4. El técnico de la sala iniciará los servicios de sonido y audio mientras que los asistentes acabarán de acomodarse en la sala.
5. El principal responsable del proyecto comenzará la presentación agradeciendo todos los esfuerzos realizados de forma bilateral tanto por **Human Capital** como por la empresa cliente.
6. Tras la finalización de la sesión se explicarán determinadas herramientas con el fin de que se evalúe con detalle la percepción del proyecto realizado.
7. Se recogerán las sugerencias a mejorar y se acompañará a la salida al equipo cliente. A continuación se concertará una cita para el próximo encuentro.

2. El proveedor va al cliente

En segundo lugar, el proveedor puede dirigirse al cliente, pues la empresa acude a ferias para buscar clientes y también realiza visitas a empresas para ofrecer sus servicios. En primer lugar se establecerán contactos con las empresas que ya se conocen de las actividades profesionales previas y en las que se dispone de un conocido y fácil acceso para la obtención de una primera visita. Además de esto, cuando el contrato ya está formalizado para la prestación de algunos de sus servicios **Human Capital** acudirá a la sede física de los clientes para obtener una percepción del problema a tratar así como de la evolución del proyecto.

Asistencia 24 horas y servicio a domicilio

En un principio nuestra empresa no necesita ofrecer asistencia 24 horas debido al tipo de servicio que ofrece. Con el horario comercial, de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00, sería suficiente.

Del servicio a domicilio, como ya hemos comentado, **Human Capital** puede acudir a la empresa cliente si esta lo prefiere. Además, para la prestación de algunos servicios también será necesario asistir a las instalaciones de nuestros clientes, por ejemplo cuando se deba realizar un estudio en profundidad de la situación actual para averiguar qué se debe mejorar.

En algunos casos, uno de los protocolos de actuación que realizará **Human Capital** cuando se dirija a la empresa cliente podrá ser el de diálogos para realizar cambios.

El protocolo de esta tarea será:

1. Se concertará una cita previa con la empresa cliente teniendo en cuenta la agenda de los participantes en el proyecto, tanto de **Human Capital** como de la empresa cliente. Sobre todo se tendrá que tener en cuenta la disponibilidad de los directivos de la empresa cliente ya que la visita será en su empresa.
2. Se acudirá a la oficina del cliente siempre con puntualidad. Se entregará un resumen de los puntos a tratar en la reunión y acudiremos todos juntos a la sala habilitada por la empresa cliente.

3. El principal responsable del proyecto comenzará la reunión e irá dando el turno de palabra a todas las personas que lo deseen, aportando sus opiniones sobre el proyecto realizado hasta el momento y proponiendo, si desean, los cambios que crean oportunos.
4. Se debatirá la factibilidad de estos cambios para ver si al final se llevan a cabo o si ha surgido algún problema se verá de qué manera se va a resolver.
5. Una vez todos los miembros del equipo hayan podido dar su opinión se finalizará la reunión.
6. A continuación, se convendrá un día señalado para el próximo encuentro y presentar los cambios realizados en el proyecto.
7. Por último, los miembros de **Human Capital** abandonarán las instalaciones de la empresa cliente.

3. No hay contacto físico entre el cliente y el proveedor.

En tercer lugar, también se da el caso de que no hay contacto físico entre el proveedor y el cliente.

Human Capital dispone de página web donde los clientes pueden ver las características de la organización pudiendo incluso solicitar servicios a través de la misma. Si lo desean, también pueden obtener información a través del teléfono y del fax. Adicionalmente, a través de cualquiera de estos tres medios de comunicación (teléfono, internet y fax) pueden concertar citas o reuniones con la empresa.

7.9 El servicio ampliado.

Tal y como estudiamos en la asignatura de Marketing en Empresas de Servicios, el valor no es únicamente el precio pagado sino el valor percibido menos lo que cuesta la recepción del servicio, que incluye tanto el coste financiero como el esfuerzo en tiempo, el esfuerzo físico, las cargas psicológicas y las percepciones sensoriales negativas.

Como hemos visto en apartados anteriores, en el caso de los servicios esto es más complicado ya que no se dispone de una valoración previa de lo que se va a adquirir y los clientes buscan una serie de valores añadidos en torno al servicio.

En cualquier caso, para poder maximizar el valor del cliente hemos de alcanzar el servicio incrementado o ampliado. Para poder entender este tipo de servicio hay que considerar el servicio desde el punto de vista del marketing, que se compone de los siguientes niveles:

Primer Nivel.

En el núcleo de la actividad que nuestra empresa ofrece podemos destacar el ***servicio esencial (o servicio básico)***, el cual se puede dividir en diversas aplicaciones las cuales tienen como nexo común la selección, formación y evaluación del personal en las diferentes empresas.

Ante una necesidad como es la de formar a los recursos humanos o seleccionar a los empleados más cualificados para el puesto ofrecido nuestra empresa juega un papel decisivo.

Cuando hemos especificado que existen diversas ramificaciones del servicio esencial hacíamos referencia a la posibilidad de contratar “partes” de la selección de personal y de la evaluación de candidatos; como pueden ser: definición del puesto de trabajo a ocupar, reclutamiento, evaluación de candidatos, propuesta y seguimiento, evaluación completa, pruebas psicotécnicas, pruebas de idiomas, informáticas, etc.

A este nivel se compite por precio pues no existen elementos de valor añadido diferenciables.

Segundo Nivel.

Por otro lado, podemos encontrar el nivel de ***Servicio Perceptible***. Esta capa surge añadiendo al servicio básico ocho atributos esenciales.

∞ **El personal:** contaremos con Licenciados en Administración y Dirección de Empresas, Económicas, Psicología y Relaciones Laborales; además de poseer un nivel alto en diversos idiomas. Cuidarán mucho de la presencia y los comportamientos llevados a cabo (puesto que deberán

dar ejemplo de lo que la empresa intenta ofrecer). En todo momento del proceso con el cliente al menos un empleado de la organización estará supervisando la labor desempeñada. Pretendemos crear un clima confortable de trabajo y cooperación mutua.

∞ El equipo de apoyo: entendido como todo el soporte físico que la empresa tendrá para realizar su actividad. Así pues, **Human Capital** se constituirá en una planta del edificio Géminis, con sede en Valencia. Toda la distribución en planta se pretende que sea diáfana, con el fin de garantizar un clima de trabajo en equipo. Imágenes claras y mucha luminosidad son algunas de las características que se desean transmitir y que, por lo tanto, estarán presentes en la arquitectura de la oficina.

Al mismo tiempo, se contará con un soporte de software y hardware continuamente actualizado y con diversas herramientas de “tecnología vanguardista” (pantallas planas para realizar videoconferencias, etc.).

∞ Por otro lado, a través del servicio personalizado pretendemos elevar la calidad percibida por parte de los clientes. Nuestra empresa, conectora de los procesos de gestión que existen dentro de las compañías y de la utilización de herramientas para mejorar y elevar el prestigio de cara al público objetivo, implantará sistemas de Calidad Total (FQM, etc.) así como el estándar internacional ISO:9000. Todo ello acreditará de forma oficial la labor que intentaremos desempeñar en pro de la calidad en el trato.

∞ La estrategia de nuestra marca no es más que el reflejo del servicio en sí. Un logotipo creado a través de diferentes imágenes de ojos (de distintos colores), lo cual intenta representar esa visión de futuro que cualquier empresa desea proyectar.

Al mismo tiempo la diversidad de colores denotan la labor multiequipo que estará presente en cualquier proyecto desempeñado. Por último, la imagen del bebé nos muestra la evolución que cualquier organismo desarrolla desde su etapa inicial hasta el final.

Figura 12: Logotipo de Human Capital



Fuente: Elaboración Propia

∞ Todas aquellas empresas que aún no forman parte de nuestro público objetivo formarán parte del grupo “Otros clientes”. En este caso podremos determinar que se trata de aquellos empresarios situados fuera de la Comunidad Valenciana a los que habrá que llegar tarde o temprano, expandiendo de esta forma nuestro público objetivo.

∞ Tiempo de espera.

∞ Tiempo de suministro.

∞ El proceso.

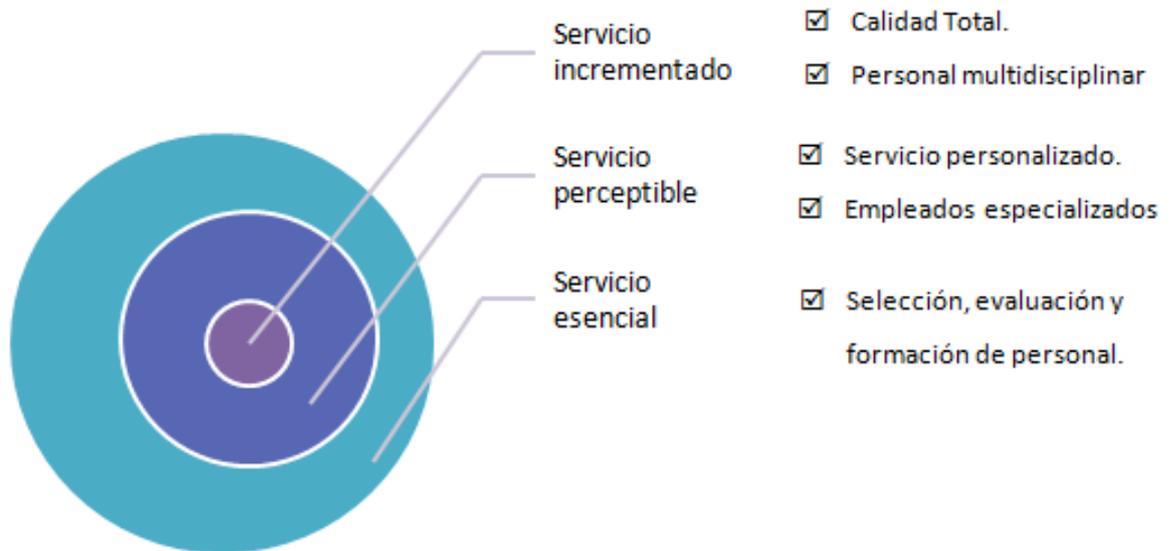
Tercer Nivel.

Finalmente llegamos al nivel del **servicio incrementado**. Esta fase es la más importante de cara a diferenciarnos respecto a nuestros competidores. Nuestra organización tratará de ofrecer un servicio muy personalizado en función de las necesidades particulares de cada entidad. Contaremos con un grupo de empleados especializados que estarán en contacto permanente y directo con los clientes, ya que **Human Capital** mantendrá una política de cooperación continua para diferenciarse de sus competidores.

Pretenderemos ofrecer un servicio de calidad para expandirnos en un futuro gracias a las propias recomendaciones de las entidades participadas. Si ofrecemos un servicio fiable, manteniendo además la comunicación bidireccional, los clientes nos recomendarán.

Debido a todo ello, deberemos ser capaces de desarrollar una habilidad de empatía y formar a nuestros empleados en seguridad, motivación y creatividad para crear una actitud de amabilidad y respeto.

Figura 13: Niveles de Servicio



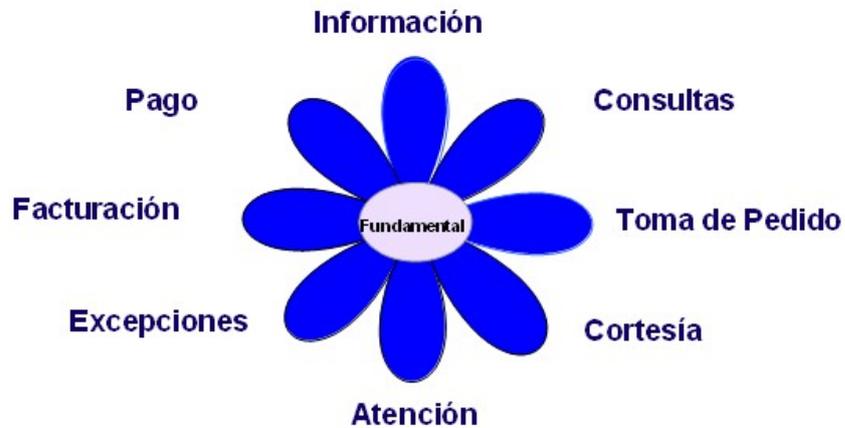
Fuente: Elaboración Propia

Servicios Suplementarios.

Además, existen servicios suplementarios que incrementan el servicio perceptible y ampliado.

Estos servicios complementarios fueron clasificados en 8 categorías por Lovelock, siendo conocido este modelo como los Ocho Pétalos de la Flor del Servicio, donde cada pétalo representa a un servicio complementario, tal y como vimos en la asignatura de Marketing en Empresas de Servicios.

Figura 14: La Flor del Servicio de Lovelock



Fuente: Lovelock, 1997

Debemos tener en cuenta que estas 8 categorías se clasifican en dos tipos de servicios suplementarios. Por una parte aquellos que facilitan la prestación o son componentes esenciales de la misma y, por otro, los que aumentan el valor del servicio para los clientes (LOVELOCK, C.; Mercadotecnia de Servicios, 1997).

De esta forma:

1. Servicios Suplementarios de Facilitación:

- ☞ Información
- ☞ Toma de pedidos
- ☞ Facturación
- ☞ Pago

2. Servicios Suplementarios de Aumento:

- ☞ Consulta
- ☞ Hospitalidad
- ☞ Cuidado
- ☞ Excepciones

A continuación vamos a analizar cada uno de estos pétalos o servicios complementarios:

1. Servicios Suplementarios de Facilitación:

Información

El cliente necesita conocer determinada información de forma rápida y oportuna como por ejemplo: la forma de llegar al local donde se presta el servicio, los horarios de atención, el tipo de servicio ofrecido, los teléfonos de contacto...

Toda esta información se pondrá a disposición de nuestros clientes a través de la página web donde presentaremos el catálogo de servicios así como los horarios de atención y un mapa para que puedan acudir a nuestro local de forma sencilla.

Asimismo, se repartirán tarjetas de visita en nuestras instalaciones que mostrarán los datos más importantes (horario, los teléfonos de contacto, responsable de cada área).

Toma de pedidos

Una vez el cliente haya decidido qué tipo de servicio desea elaboraremos una propuesta en la que se incluirá la descripción completa del mismo, así como los periodos de plazo de las diferentes reuniones, las condiciones, los profesionales que van a participar en el proceso y, por último, el precio. La propuesta deberá ser firmada por los clientes antes de proceder a la prestación del servicio.

Facturación

La facturación se realizará de forma individual a cada cliente ya que los servicios son específicos según sus necesidades.

El precio deberá coincidir con el expuesto en la propuesta (ya firmada) de prestación de servicios, de esta forma evitaremos toda clase de problemas a la hora de cobrar por nuestros servicios.

Pago

Como consecuencia de las dificultades económicas por la que están atravesando la mayoría de medianas y pequeñas empresas hemos decidido establecer un sistema de pago adaptado a las mismas.

En cuanto a los servicios de formación:

- ☒ Un 25% en el momento de la inscripción al curso
- ☒ El 75% restante una vez se hayan realizado la totalidad de las clases del curso correspondiente y emitida la factura concediendo un plazo máximo de pago desde la emisión de la factura de 15 días.
- ☒ El cobro se realizará mediante transferencia bancaria.

En cuanto a los servicios de selección de personal, evaluación de candidatos y clima laboral y desarrollo organizativo:

- ☒ Un 20% en el momento de la aceptación de la propuesta
- ☒ El 80% restante una vez se haya prestado el servicio y emitida la factura concediendo un plazo máximo de pago desde la emisión de la factura de 25 días.
- ☒ El cobro se realizará mediante transferencia bancaria.

En cuanto a las consultas:

- ☒ El importe deberá ser entregado al finalizar la consulta, tanto si se trata de una consulta sencilla o compleja.
- ☒ El cobro se podrá efectuar tanto con tarjeta como en efectivo, emitiéndose en ambos casos, la factura referente a la consulta realizada.

De todas formas, cabe destacar que estas condiciones se podrán modificar en aquellos servicios donde el importe total de la operación sea muy elevado o en aquellos clientes que lo soliciten y tengamos seguridad de que procederán al pago de los servicios independientemente del plazo.

2. Servicios Suplementarios de Aumento:

☒ Consulta

La empresa ha establecido el servicio de consulta tanto para cosas sencillas como para aquellas de mayor complejidad. Nos reuniremos con los clientes para poder asesorarles de forma personalizada.

Hospitalidad

Los clientes serán tratados de forma cordial a su llegada a nuestra empresa. Intentaremos que el tiempo de espera sea el mínimo, sin embargo dispondremos de una sala de espera totalmente equipada donde se les ofrecerá algo para tomar (refresco o café) y dispondrán de revistas especializadas en recursos humanos además de los periódicos del día.

A aquellos clientes que no sean o no conozcan la zona donde se encuentran nuestras instalaciones se les facilitará, mediante correo electrónica, las instrucciones detalladas de cómo poder llegar, tanto en coche particular como mediante transporte público.

Cuidado

Cuando los clientes lleguen a nuestras instalaciones podrán depositar los efectos personales que traigan consigo (como pueden ser maletines, portátiles) en las diferentes taquillas habilitadas para ello.

Además, se pondrá a disposición de los clientes el parking del edificio para que puedan aparcar su vehículo.

Excepciones

Se pondrá a disposición del cliente, tanto en nuestras oficinas como en la página web, un buzón de sugerencias donde podrán explicar aquello que les gustaría que nuestra empresa modificase o mejorase. Este buzón será revisado de forma periódica y se intentará cumplir con las necesidades y mejoras expuestas por nuestros clientes.

Asimismo se pondrá a disposición de los clientes hojas de reclamación. De esta forma podremos conocer que estamos haciendo mal para poder mejorarlo en un futuro y evitar la posible pérdida de clientes.

7.10 Epílogo.

En el presente capítulo hemos entrado en profundidad en el estudio del Marketing, hemos determinado la política de segmentación llevada a cabo por la empresa, tanto a nivel de empresas como geográfico, establecido el público objetivo y, por último, analizado el Marketing Mix.

Podemos afirmar que la estrategia de Marketing de la empresa está claramente definida: deberemos **darnos a conocer nuestro público objetivo**, es decir, a las PYMES y a las Grandes Empresas. Respecto a la segmentación geográfica, nos centraremos en el ámbito de la Comunidad Valenciana con expectativas de expandirnos hacia Madrid y Cataluña si el futuro de la compañía lo permite.

Respecto a la política de producto, la estrategia a seguir es ofrecer un servicio integral y especializado a nuestros clientes generando un valor añadido en sus organizaciones.

En cuanto a la política de precios, teniendo en cuenta las características de nuestros servicios hemos decidido orientar nuestro negocio hacia una estrategia de precios basada en la competencia. En los primeros ejercicios estableceremos unos precios por debajo de nuestros principales competidores.

En la política de comunicación hemos establecido las pautas promocionales de nuestra empresa, definiendo el objetivo de la comunicación, diseñando el mensaje y, por último, definiendo y seleccionando los medios para darnos a conocer a nuestro público objetivo.

Por último, hemos establecido la política de distribución y analizado el servicio desde el punto de vista del marketing.

ANÁLISIS ECONÓMICO - **FINANCIERO**

8. Plan Económico-Financiero.

8.1 Introducción.

En este apartado vamos a llevar a cabo la realización del plan económico - financiero recopilando toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto. Se trata de un apartado imprescindible en todo Plan de Empresa ya que, gracias al mismo, podremos determinar su viabilidad económica y decidir si se sigue adelante con el proyecto o no.

En concreto, realizaremos el plan de inversiones, plan de financiación, previsión de ingresos/gastos, analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias así como el balance de situación previsional, calcularemos diferentes ratios para comprobar la solvencia y liquidez de la organización y ,finalmente, realizaremos el análisis de la rentabilidad, tanto económica como financiera, de la misma.

Todo ello nos permitirá comprobar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

8.2 Plan de Inversión.

En este apartado se expondrán las inversiones que necesitamos realizar, tanto para poner en marcha la sociedad como para prestar los servicios de manera eficaz y eficiente.

Las inversiones que se deberán realizar son:

A. Inversiones en Activo No Corriente

Según el PGC - 2007 esta partida 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.

I. INMOVILIZADO INTANGIBLE:

Son los activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica así como los anticipos a cuenta entregados a proveedores de estos inmobilizados.

- **Aplicaciones informáticas:** se trata del importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa.
 - *Software de Gestión de Recursos Humanos:*
 - **META4:** software adaptado para dar a la Pyme una solución global incorporando en una única aplicación los siguientes aspectos: Sistema de Nómina, Administración de Personal y Gestión del Capital Humano (selección, formación, retribuciones, gestión de competencias, evaluación del desempeño, planes de carrera...). Se trata de un sistema plenamente integrado, es decir, con base de datos común que facilita el cruce de cualquier tipo de información y evita tener sistemas aislados.
 - **Master Person Analysis (MPA):** es una aplicación acreditada por la British Psychological Society (BPS) que destaca por ser una de las mejores y más utilizadas herramientas para la selección, evaluación y desarrollo de competencias de las personas en las organizaciones. Son una serie de pruebas psicológicas diseñadas para ayudar a los Recursos Humanos en multitud de campos que mide las tendencias de comportamiento de las personas en nueve cualidades básicas agrupadas en 3 áreas (motivación personal, relación con los demás y estilo de trabajo).
 - **LOGIC CONTROL:** aplicación informática para llevar a cabo las actividades de contabilidad, facturación, elaboración de nominas, cumplimentación de declaraciones tributarias y procesos similares.

II. INMOVILIZADO MATERIAL

Elementos del activo tangible representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros subgrupos.

- **Construcciones:** debemos recordar que el local donde se ubicará la empresa será alquilado, por ello la partida de construcciones no aparecerá en el activo no corriente de la empresa.
- **Instalaciones técnicas:** Debido a que la sociedad se va a instalar en un edificio de oficinas de alquiler no deberemos realizar ninguna inversión para adecuar las instalaciones a las necesidades de nuestra actividad ya que, por ejemplo, las instalaciones de telefonía, Internet... están incluidas en la mensualidad.
- **Mobiliario:** esta partida hace referencia principalmente a mobiliario, material y equipos de oficina. La empresa llevará a cabo la adquisición de todos los muebles (sillas, mesas, estanterías) y material de oficina necesarios para habilitar las oficinas creando un ambiente de trabajo propicio y acogedor.
- **Equipos para los procesos de información:** ordenadores y demás conjuntos electrónicos que necesitarán nuestros profesionales para llevar a cabo su actividad con mayor facilidad y eficacia (ordenadores, portátiles, impresoras/fax...).
- **Elementos de transporte:** vehículos de todas clases utilizables para el transporte terrestre, marítimo o aéreo de personas, animales, materiales o mercaderías. En el caso de **Human Capital** todos los socios disponen de coche particular para la realización de visitas comerciales y reuniones con los clientes.
- **Otro inmovilizado material:** en este apartado se clasifican las inmovilizaciones materiales no incluidas en los conceptos anteriores. Por ejemplo, la sociedad necesitará invertir en elementos necesarios para la comodidad diaria de los empleados (cafetera, nevera, microondas...).

B. Inversiones en Activo Corriente:

Según el PGC -2007 esta partida comprende los activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, el cual con carácter general no excederá el año, más cualquier otro activo diferente de los anteriores cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo, más los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, más el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

VI. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES.

- **Tesorería:** debemos tener en cuenta que en **Human Capital**, como en cualquier otro negocio, antes de comenzar a obtener ingresos por la prestación de nuestros servicios transcurrirá un periodo de tiempo en el que deberemos hacer frente a pagos tales como alquiler, suministros, salarios...por lo tanto, es necesario realizar una inversión en corriente. Ésta será financiada con recursos financieros derivados de fuentes de financiación a largo plazo (tanto propia como ajena) y no de la explotación ordinaria de la empresa.

Para poder calcular el importe necesario de la cifra de tesorería deberemos tener en cuenta las inversiones a realizar por la sociedad, así como los gastos derivados del alquiler del local, gastos por suministros, publicidad...

A continuación se muestra una tabla donde podemos apreciar las inversiones iniciales en Activo Corriente que va a realizar la empresa.

Cuadro 25: Plan de inversiones: Activo No Corriente

A) ACTIVO NO CORRIENTE	15.945
I. Inmovilizado Intangible	3.920
<u>Aplicaciones Informáticas</u>	3.920
<i>Meta4</i>	1.750
<i>MPA</i>	970
<i>Logic Control</i>	1.200
II. Inmovilizado Material	12.025
<u>Mobiliario</u>	5.050
<i>Mesas</i>	1.700
<i>Sillas</i>	1.150
<i>Armarios/Estanterías/Otros</i>	2.200
<u>Equipos para los Procesos de Información</u>	6.275
<i>Ordenadores</i>	5.100
<i>Impresoras</i>	975
<i>Otros</i>	200
<u>Otro Inmovilizado Material</u>	700
<i>Inmovilizado Vario</i>	700

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Plan de Financiación.

En este punto determinaremos la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir, expondremos de donde obtendremos el capital necesario para financiar el proyecto.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que la financiación puede ser propia (*Recursos Propios*) o ajena (*Recursos Ajenos*). En nuestro caso optaremos por los dos tipos de financiación, tal y como expondremos a continuación.

Financiación Propia o Recursos Propios:

Los Recursos Propios hacen referencia a aquellos procedentes de los socios o emprendedores del proyecto.

Como ya hemos indicado en apartados anteriores, la sociedad será constituida con la forma jurídica de una Sociedad Limitada cuyo capital mínimo es de 3.005,21 euros.

Los promotores del proyecto somos **5 personas** que hemos decidido participar en el capital social de forma equitativa, con un porcentaje del **20%** respectivamente, aportando cada miembro un importe **de 6.000** euros. Por lo tanto, el **Capital Social** de la compañía será de **30.000 euros**.

Por último, cabe mencionar que todas las realizaciones serán en aportaciones dinerarias antes de iniciarse la actividad. El capital es superior al mínimo de 3.005,21 para una Sociedad Limitada porque consideramos que nuestra empresa es un proyecto de futuro en la que trabajaremos los 5 socios y, por lo tanto, hemos decidido realizar un mayor esfuerzo alcanzando una aportación individual de **6.000** cada uno.

Financiación Ajena o Recursos Ajenos:

Los Recursos Ajenos son aquellos que proceden de terceros y que se prestan con el compromiso de devolverlos en una fecha determinada que ha sido previamente acordada. Además, se caracterizan porque por la obtención de estos recursos la empresa deberá pagar a cambio a los prestatarios un interés en concepto de remuneración del préstamo.

En el caso de **Human Capital** además de los recursos propios hemos decidido recurrir también a la financiación ajena a través de un préstamo.

Entre todas las alternativas que se nos presentaban nos hemos decantado por uno de los préstamos personales que ofrece BANCAJA, ya que cumplimos con los requisitos solicitados (soy propietaria de una cuenta joven de Bancaja y es mi primer negocio).

Se trata de un "Crédito 1ª empresa": *Producto destinado a financiar la creación de una empresa por parte de un titular de la Cuenta Joven.*

Las características de este préstamo se presentan a continuación junto con su cuadro de amortización:

Cuadro 26: Plan de Financiación. Condiciones Préstamo

PRÉSTAMO	
Importe	50.000 €
Periodo de Pago	7 años
Pago	Trimestral
Interés Nominal	5%
Comisión Apertura	1,75%
Coste Efectivo (TAE)	5,64%
Método de Amortización	Francés

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 27: Cuadro de Amortización de Préstamo

Trimestre	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					50.000,00
1	2.127,43	625,00	1.502,43	1.502,43	48.497,57
2	2.127,43	606,22	1.521,21	3.023,64	46.976,36
3	2.127,43	587,20	1.540,23	4.563,87	45.436,13
4	2.127,43	567,95	1.559,48	6.123,35	43.876,65
5	2.127,43	548,46	1.578,97	7.702,32	42.297,68
6	2.127,43	528,72	1.598,71	9.301,04	40.698,96
7	2.127,43	508,74	1.618,69	10.919,73	39.080,27
8	2.127,43	488,50	1.638,93	12.558,66	37.441,34
9	2.127,43	468,02	1.659,41	14.218,07	35.781,93
10	2.127,43	447,27	1.680,16	15.898,23	34.101,77
11	2.127,43	426,27	1.701,16	17.599,39	32.400,61
12	2.127,43	405,01	1.722,42	19.321,81	30.678,19
13	2.127,43	383,48	1.743,95	21.065,77	28.934,23
14	2.127,43	361,68	1.765,75	22.831,52	27.168,48
15	2.127,43	339,61	1.787,83	24.619,35	25.380,65
16	2.127,43	317,26	1.810,17	26.429,52	23.570,48
17	2.127,43	294,63	1.832,80	28.262,32	21.737,68
18	2.127,43	271,72	1.855,71	30.118,03	19.881,97
19	2.127,43	248,52	1.878,91	31.996,94	18.003,06
20	2.127,43	225,04	1.902,39	33.899,33	16.100,67
21	2.127,43	201,26	1.926,17	35.825,51	14.174,49
22	2.127,43	177,18	1.950,25	37.775,76	12.224,24
23	2.127,43	152,80	1.974,63	39.750,39	10.249,61
24	2.127,43	128,12	1.999,31	41.749,70	8.250,30
25	2.127,43	103,13	2.024,30	43.774,00	6.226,00
26	2.127,43	77,83	2.049,61	45.823,61	4.176,39
27	2.127,43	52,20	2.075,23	47.898,83	2.101,17
28	2.127,43	26,26	2.101,17	50.000,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia

8.4 Previsión de Ingresos y Gastos.

En el siguiente apartado recogeremos todos los ingresos (aquellos procedentes de la prestación de sus servicios) y los gastos que tendrá **Human Capital** durante los 3 primeros años de actividad.

En el presente capítulo se mostrará la previsión de ingresos y gastos en el escenario más probable, y en los anexos del presente Trabajo Fin de Carrera se mostrarán las previsiones de ingresos y gastos en dos escenarios más:

- Escenario Optimista.
- Escenario Pesimista.

En el escenario optimista consideraremos que la sociedad ha tenido un gran éxito y ha atraído a un número mayor de clientes que el estimado en el escenario más probable. Por lo tanto, las ventas crecerán a un ritmo más rápido, aproximadamente un **15%** más. Del mismo modo, el número de clientes aumentará con mayor rapidez que en el escenario más probable generando un mayor nivel de ingresos también en los siguientes ejercicios (n+1 y n+2).

Por otra parte, en el escenario pesimista consideraremos que los servicios prestados durante el primer ejercicio han sido inferiores, aproximadamente un **15%** menos. Del mismo modo, el aumento en el número de ventas de los dos ejercicios siguientes (n+1 y n+2) también será menor al considerado en el escenario más probable.

8.4.1 *Previsión de Ingresos.*

En este apartado expondremos las previsiones de ventas que estimamos tendrá **Human Capital** durante sus tres primeros años de actividad dentro del escenario más probable.

Tendremos en cuenta los Ingresos de Explotación, es decir, se recogerá la previsión de ventas y el resto de ingresos procedentes de la realización de la actividad productiva de la empresa.

En la siguiente tabla los servicios aparecen clasificados en función del **código de referencia** establecido en el apartado “**Política de Precio**” dentro del capítulo **7** de este Trabajo Final de Carrera referente.

Cuadro 28: Previsión de ventas: Ingresos del ejercicio n. Escenario más probable

	SP 1	SP 2	SP 3	SP 4	SP 5	SP 6	EC 1	EC 2	EC 3	EC 4	EC 5	EC 6	CL 1	CL 2	CL 3	CL 4	CL 5	F1	F2	CF 1	CF 2	CF 3	CF 4	CF 5	CG 1	CG 2	TOTAL	INGRESOS
Enero	1	3	1						1				1		2	1			3		2	2		2	1		20	10.095
Febrero		1		3			3	2	2	1	2	2	2	1			1	1		3	1					2	27	14.180
Marzo	1			1			1		2		3	1	3	2	1		1	2	1			2	2	1	1	1	26	13.380
Abril			1	3	4	2	3	1	2		2	3	1			2		1	2	3		1	1	3	2	2	39	21.530
Mayo	3	2	1	2	3	3	1	3	1	1	1	1	1		3	2	2		1					2	2	2	37	15.330
Junio	2	1	1	2										2			2	1		2	1	3		2	1	1	21	14.045
Julio															1	2	1		1								5	1.015
Agosto	PERIODO VACACIONAL																									-	-	
Septiembre	2	1	2	4	3	2	2	2	1	1	2	1	3	1	2			1	2	2	2	2	2	3	2	1	46	25.890
Octubre							2		2				1			1	2		1				1		2	2	14	3.905
Noviembre	1											1		1	1	1		1	2	2		1		2	1	2	16	7.445
Diciembre		1	1			1					2		1		1				1		2			1	1		12	5.260
TOTAL	10	9	7	15	10	8	12	8	11	3	12	9	13	7	11	9	9	7	14	12	8	11	6	16	13	13	263	-
Precio Ud.	270	500	1.300	1.500	350	300	850	300	225	170	275	500	400	350	110	200	175	1.375	330	220	300	1.050	175	1.120	50	100	-	-
INGRESOS	2.700	4.500	9.100	22.500	3.500	2.400	10.200	2.400	2.475	510	3.300	4.500	5.200	2.450	1.210	1.800	1.575	9.625	4.620	2.640	2.400	11.550	1.050	17.920	650	1.300	-	132.075

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos comprobar en la tabla anterior, las previsiones indican que durante el primer año de actividad de la sociedad (año n) se prestarán servicios por un importe total de **132.075** euros.

A continuación se muestra una tabla resumen con la previsión de ventas distribuidas en meses. Debemos tener en cuenta que Agosto ha sido establecido por la empresa como periodo vacacional, ya que estimamos que la mayoría de empresas cierran por vacaciones ese mes y no se suelen prestar servicios. Además, en la tabla también se establecen las previsiones para los ejercicios n +1 y n +2 donde estimamos que las ventas se incrementarán de forma gradual ya que la empresa habrá logrado ampliar su cartera de clientes.

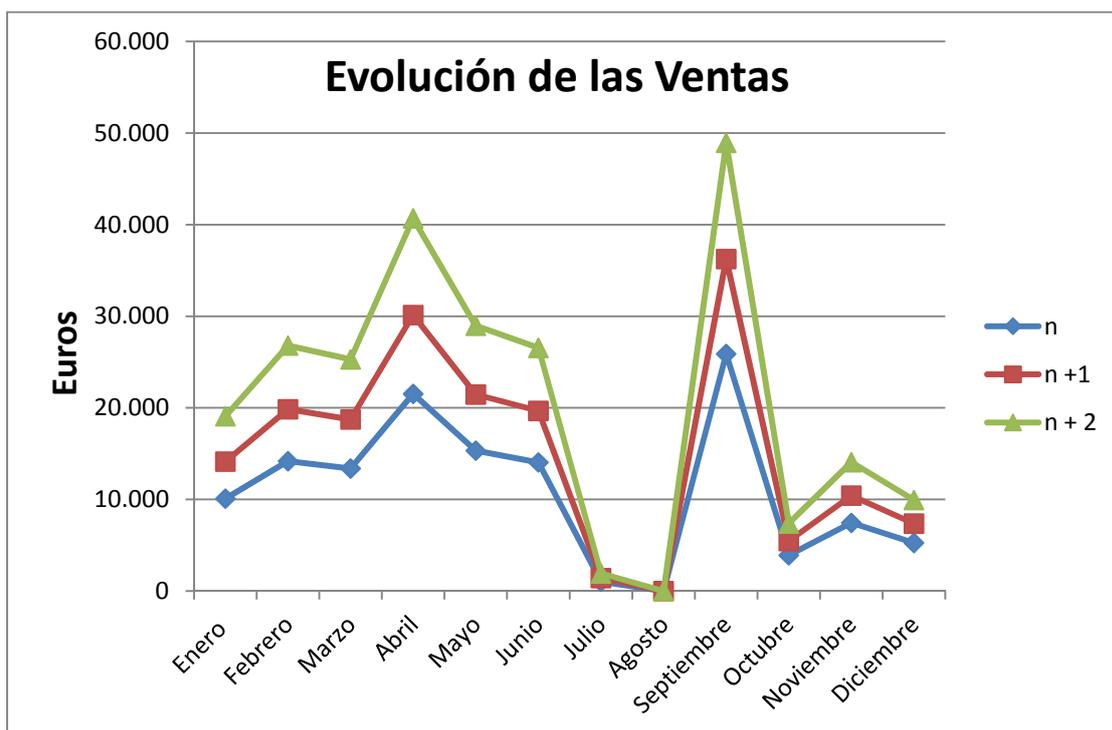
**Cuadro 29: Previsión de Ventas. Ingresos de los ejercicios n+1 y n+2.
Escenario más probable.**

	n	n +1	n + 2
Enero	10.095	14.135	19.080
Febrero	14.180	19.850	26.800
Marzo	13.380	18.730	25.290
Abril	21.530	30.140	40.690
Mayo	15.330	21.460	28.970
Junio	14.045	19.670	26.550
Julio	1.015	1.420	1.920
Agosto	-	0	0
Septiembre	25.890	36.250	48.930
Octubre	3.905	5.465	7.380
Noviembre	7.445	10.420	14.070
Diciembre	5.260	7.365	9.940
TOTAL	132.075	184.905	249.620

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de las ventas, distribuidas por meses, durante los tres primeros años de actividad de la sociedad.

Figura 15: Evolución de las ventas mensuales.



Fuente: Elaboración Propia

A través de este gráfico podemos comprobar cómo a lo largo de los años las ventas de **Human Capital** se incrementan.

Este aumento se debe, principalmente, a que la compañía ha ido aumentando su cartera de clientes, gracias por una parte a la campaña comercial y al gran despliegue en marketing realizado durante el primer ejercicio y, por otra, a las recomendaciones de nuestras empresas clientes a otras empresas del entorno. Al conseguir clientes satisfechos la sociedad es recomendada y poco a poco se solicitan más servicios por parte de nuevos clientes además de mantener los antiguos.

Como podemos observar, el mes de agosto no tiene actividad debido al periodo vacacional no obstante los profesionales estarán disponibles a través del móvil para cualquier tema de urgencia que pueda surgir.

Asimismo, estimamos que durante los meses de febrero, abril, mayo y septiembre se obtendrá un mayor importe de ingresos, por concentrarse en esos meses la mayoría de los procesos de selección y formación de personal.

Es necesario puntualizar que se ha utilizará el criterio de caja para contabilizar los ingresos (también los gastos), es decir, imputaremos los ingresos y los gastos a medida que se van realizando los pagos o los cobros. No obstante, para elaborar las previsiones de ingresos y gastos se ha estimado que todos ellos se realizan dentro del mismo mes en el que se han solicitado.

8.4.2 *Previsión de Gastos.*

En este apartado expondremos los gastos que estimamos tendrá que hacer frente **Human Capital** durante su primer año de actividad dentro del escenario más probable.

Cuadro 30: Previsión de Gastos ejercicio n. Escenario más probable.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Arrendamiento	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Servicio de Profesionales Ind	350	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	680
Primas Seguros	0	0	0	0	0	450	0	0	0	0	0	450	900
Publicidad, Promoción y RRPP	4.530	105	605	230	605	105	730	105	605	230	605	105	8.560
Suministros (agua, luz, telefono...)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Impuesto s/ Beneficio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Tributos	180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180
Sueldos y Salarios	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.000
Cotización a la Seguridad Social	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	21.240
Intereses Deudas Entidades Crédito	0	0	625	0	0	606	0	0	587	0	0	568	2.386
Amortización Inm Intangible	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.294	1.294
Amortización Inm Material	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.405	2.405
TOTAL	15.780	10.855	11.980	10.980	11.355	11.911	11.480	10.855	11.942	10.980	11.355	15.572	145.045

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos comprobar en la tabla anterior, se estima que los gastos que deberá soportar la sociedad durante el primer año de actividad ascenderán a **145.045** euros en el escenario más probable.

Entre los gastos más relevantes podemos destacar las partidas destinadas al arrendamiento del local, a los sueldos y salarios de los trabajadores y a la Seguridad Social a cargo de la empresa.

También hemos realizado una previsión de gastos para los ejercicios n+1 y n+2 donde estimamos que todas las partidas de gasto se incrementarán, en mayor o menor medida, dependiendo de la naturaleza del mismo.

Una de las partidas a considerar es la referente al salario del personal. Se considera conveniente que en los siguientes ejercicios éste se incremente, quedando de la siguiente forma:

Cuadro 31: Retribución del personal. Ejercicios n, n+1 y n+2.

	n	n +1	n + 2
Socio 1	18.000	20.000	22.000
Socio 2	18.000	20.000	22.000
Socio 3	18.000	20.000	22.000
Socio 4	18.000	20.000	22.000
Socio 5	18.000	20.000	22.000
Ayudante	-	13.000	14.500
TOTAL	90.000	100.000	110.000

Fuente: Elaboración Propia

Se estima conveniente incorporar el segundo año de actividad a un ayudante debido al incremento en el número de clientes potenciales y en el número de servicios prestados. De esta forma, conforme sigan aumentando las ventas a lo largo de los años se contratarán a más profesionales cubriendo de forma eficaz y eficiente todas las necesidades de nuestros clientes y de nuestros propios empleados.

Otra de las partidas de gasto más importantes es la referente a la Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas.

Cuadro 32: Evolución del gasto en Publicidad y Promoción. Ejercicios n, n +1 y n+2.

Actividad	n	n +1	n + 2
Imagen Corporativa	2.200	0	0
Inauguración Consultoría	350	0	0
Creación Web	750	0	0
Mantenimiento Web	500	560	600
Servicio Ampliado	660	720	780
Entrega Obsequios	600	680	830
Campaña Publicidad	3.500	1.200	600
TOTAL	8.560	3.160	2.810

Fuente: Elaboración Propia

Este gasto se reduce durante los dos ejercicios siguientes por no ser tan necesario como el primer año, ya que los clientes comenzarán a conocernos de otras formas diferentes; a través de recomendaciones de otros clientes, de asistencia a ferias... Del mismo modo no tendremos que incurrir en gastos como la imagen corporativa (marca, eslogan y logotipo), ya que se da a conocer durante el primer año de forma masiva y se mantiene en el tiempo, ni en los gastos de inauguración y creación de la página web realizadas antes de poner en marcha la consultoría.

En la próxima tabla se muestra la evolución de los gastos durante los ejercicios n, n+1 y n+2 para el escenario más probable:

Cuadro 33: Gastos previsionales del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
Arrendamiento	14.400	15.000	15.600
Servicio de Profesionales Ind	680	340	450
Primas Seguros	900	800	700
Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas	8.560	3.160	2.810
Suministros (agua, luz, telefono...)	3.000	3.600	4.200
Impuesto s/ Beneficio	0	0	0
Otros Tributos	180	100	200
Sueldos y Salarios	90.000	113.000	124.500
Cotización a la Seguridad Social	21.240	23.600	25.960
Intereses Deudas Entidades Crédito	2.386	2.074	1.747
Amortización Inm Intangible	1.294	1.294	1.294
Amortización Inm Material	2.405	2.405	2.405
TOTAL	145.045	165.373	179.865

Fuente: Elaboración Propia

Como hemos comentado anteriormente, los gastos estimados para el ejercicio n ascienden a **145.045 euros**.

En el ejercicio n+1 se produce un mayor aumento de los gastos (en 20.328€), debido, principalmente, al aumento en las partidas de Sueldos y Salarios y Seguridad Social a cargo de la empresa. El incremento se debe, en mayor medida, a la contratación de un nuevo profesional que tendrá el cargo de ayudante y, en menor medida, a la subida salarial valorada cada una en **2.000 euros** anuales.

Los cinco socios fundadores decidieron fijar un salario más ajustado durante el primer año de actividad (18.000 euros anuales) e incrementarlo progresivamente acorde al aumento en la prestación de servicios.

Por otra parte, vemos como el coste en publicidad, promoción y relaciones públicas disminuye más de la mitad en relación con el año anterior.

Respecto al ejercicio n+2 los gastos han experimentado un aumento motivado, principalmente, motivado por el aumento de los gastos de personal. Dicho aumento se ha debido a que las ventas en el ejercicio han seguido aumentando.

8.5 Previsión de Tesorería

En el siguiente apartado realizaremos la Previsión de Tesorería para los tres primeros ejercicios de la actividad, denominados n, n+1 y n+2 respectivamente.

De esta forma reflejaremos los cobros y pagos que generará nuestra actividad, es decir, la previsión de tesorería será el documento que reflejará los flujos monetarios que generaremos a través de la prestación de nuestros servicios.

Cabe destacar que hemos tenido en cuenta que todos los pagos y cobros se han efectuado dentro del mismo ejercicio en el que se han realizado. Respecto al inmovilizado que adquirimos el primer año consideramos que lo pagaremos a tres años, en partes iguales y sin intereses.

Cuadro 34: Previsión de Tesorería del ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable.

	n	n +1	n + 2
COBROS	132.075,00	184.905,00	249.621,75
<u>Prestación de Servicios</u>	132.075,00	184.905,00	249.621,75
PAGOS	-152.784,73	-173.424,73	-193.127,73
<u>Compra Inmovilizado</u>	5.315,00	5.315,00	5.315,00
<u>Gastos de Personal</u>	111.240,00	136.600,00	150.460,00
Gastos de Explotación	27.720,00	23.000,00	23.960,00
<u>Gastos Financieros</u>	2.386,38	2.074,42	1.746,57
<u>Impuesto s/ Beneficio</u>	0,00	0,00	4.883,00
<u>Pago Cuotas Préstamo</u>	6.123,35	6.435,31	6.763,16
TESORERÍA	-20.709,73	11.480,27	56.494,02

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos comprobar en la tabla anterior, durante el primer ejercicio de actividad la previsión de Tesorería será negativa (-20.709,73) sin embargo, éste será compensado con los recursos propios y ajenos de los que dispone la sociedad.

A partir del segundo año de actividad la partida de tesorería empieza a ser positiva (11.480,27) y creciente, ya que en el tercer ejercicio el resultado es bastante más alto, ascendiendo a 56.494,02 euros.

Por otra parte, vemos como el coste del inmovilizado material e intangible ha sido repartido de forma equitativa durante los tres primeros años de actividad. La sociedad decidió realizarlo de esta manera gracias a la financiación sin intereses que ofrecía la tienda proveedora.

Respecto al Impuesto sobre Sociedades, aunque en el ejercicio n+2 también se haya generado un crédito a favor de la Agencia Tributaria no se ha tenido en cuenta en la elaboración de la previsión de tesorería ya que se pagará en el mes de julio del ejercicio n+3.

Por último, para simplificar los cálculos, no se han tenido en cuenta los importes correspondientes a la liquidación del IVA. Hemos considerado que durante los dos primeros ejercicios generaremos suficiente IVA a compensar, del que no solicitaremos la devolución, como para no tener que ingresar ningún importe por dicho concepto en el ejercicio n+2.

La previsión de tesorería para los escenarios pesimista y optimista se adjunta en los anexos del presente trabajo final de carrera.

8.6 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias es *“el documento que 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”*. (Según Plan General de Contabilidad, aprobado por Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, BOE 20 de noviembre de 2007).

A continuación, a partir de los datos mostrados en anteriores apartados, se ha realizado la cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional para los ejercicios n, n+1 y n+2 dentro del escenario más probable.

Cuadro 35: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	n	n + 1	n + 2
1. Importe Neto de la cifra de negocio	132.075,00	184.905,00	249.621,75
b) Prestaciones de servicios	132.075,00	184.905,00	249.621,75
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	-111.240,00	-136.600,00	-150.460,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-90.000,00	-113.000,00	-124.500,00
b) Cargas sociales	-21.240,00	-23.600,00	-25.960,00
7. Otros gastos de explotación	-27.720,00	-23.000,00	-23.960,00
a) Servicios exteriores	-27.540,00	-22.900,00	-23.760,00
b) Tributos	-180,00	-100,00	-200,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00	0,00	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-3.698,60	-3.698,60	-3.698,60
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	0,00	0,00	0,00
13. Otros resultados	0,00	0,00	0,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-10.583,60	21.606,40	71.503,15
14. Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
15. Gastos financieros	-2.386,38	-2.074,42	-1.746,57
b) Por deudas con terceros	-2.386,38	-2.074,42	-1.746,57
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00
17. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-2.386,38	-2.074,42	-1.746,57
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-12.969,98	19.531,98	69.756,58
19. Impuestos sobre beneficios	0,00	-4.883,00	-17.439,14
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-12.969,98	14.648,99	52.317,43
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-12.969,98	14.648,99	52.317,43

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (en adelante cuenta de P y G) hemos elaborado, como veíamos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica, la cuenta de P y G preparada para el análisis.

Cuadro 36: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n + 1	n + 2
Ventas	132.075,00	184.905,00	249.621,75
- Coste de Ventas	780,00	960,00	1250,00
Margen Bruto	132.855,00	185.865,00	250.871,75
- Gastos Fijos	-139.740,00	-160.560,00	-175.670,00
- Amortización	-3.698,60	-3.698,60	-3.698,60
Beneficio All	-10.583,60	21.606,40	71.503,15
- Gastos Financieros	-2.386,38	-2.074,42	-1.746,57
Beneficio AI	-12.969,98	19.531,98	69.756,58
- Impuestos	0,00	-4.883,00	-17.439,14
Beneficio Neto	-12.969,98	14.648,99	52.317,43

Fuente: Elaboración Propia

Tras la realización de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional para los tres primeros ejercicios de actividad de la empresa podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. La evolución de las **ventas** ha sido positiva, experimentando en términos absolutos, con respecto al ejercicio n, un aumento de 52.830 euros y de 117.546,75 euros en los ejercicios n +1 y n +2 respectivamente.

En términos porcentuales el incremento en la cifra de ventas ha sido de un 40% en el ejercicio n +1 con respecto al primer ejercicio de actividad y de un 35% en el ejercicio n+2 con respecto al ejercicio n +1.

Como podemos comprobar, en el ejercicio n la sociedad no fue capaz de prestar un número de servicios suficiente para cubrir todos los gastos del ejercicio, sobre todo, por tratarse del primer año de actividad en el que no se dispone de una gran cartera de clientes.

Además, debemos tener en cuenta el importante desembolso inicial en partidas como publicidad, promoción y relaciones públicas que nos permitirá promocionarnos y darnos a conocer a un mercado de clientes potenciales más amplio.

Asimismo, consideramos que será relevante, para aumentar las ventas de la sociedad, el importante número de contactos generados durante los años de experiencia de los profesionales en el sector.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que **Human Capital** ofrece un servicio con valor añadido que será valorado por el cliente y que le incentivará a volver a demandarlo cuando lo necesite, bien el mismo tipo servicio u otro.

2. El **Coste Variable** es aquel cuyo importe varía de forma más o menos proporcional con el nivel de actividad y crecen al hacerlo la actividad de la empresa.

Por eso, en cuanto a los **Gastos Variables** podemos concluir que en **Human Capital** prácticamente no existen, únicamente se han tenido en cuenta determinados suministros (como el teléfono). Esto es debido a que los gastos de la sociedad prácticamente serán los mismos independientemente del número de servicios que se preste cada mes, lo que genera un alto **Margen Bruto**.

3. Como hemos comentado, al no tener prácticamente Costes Variables se genera un elevado **Margen Bruto**. Esto supone que si conseguimos incrementar las ventas según las previsiones los ingresos aumentarán con mayor rapidez al no tener unos gastos o costes variables asignados a estas.
4. La principal partida que compone los **Gastos Fijos** son los gastos de personal (sueldos y salarios y cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa) que se incrementan de forma considerable en el ejercicio n +1 con respecto al ejercicio n como consecuencia de la

contratación del ayudante y del incremento salarial de los cinco socios fundadores.

Debemos tener en cuenta que conforme se incrementen el número de servicios prestados deberemos contratar a más personal, lo que repercutirá en un incremento de la partida de **Gastos Fijos**.

5. Los **Gastos Financieros** hacen referencia a aquellos gastos efectuados por la empresa en comisiones bancarias, comisiones e intereses por descuento de efectos, intereses de préstamos...En el caso de **Human Capital** los gastos financieros corresponden en su totalidad a los intereses generados por el préstamo solicitado a Bancaja. Como podemos comprobar esta partida irá disminuyendo con el transcurso de los ejercicios.
6. Por último, respecto al **Beneficio Neto**, observamos como en el ejercicio n se obtiene un importe negativo que asciende a - 12.969,98 euros, como era de esperar al tratarse del primer año de actividad en el cual llevamos a cabo una fuerte inversión en activos y aún no tenemos una cartera de clientes consolidada. Sin embargo, a partir del segundo año la sociedad obtiene un Beneficio Neto positivo de 14.648,99 y 52.317,43 en los ejercicios n+1 y n+2 respectivamente.

Las Cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales para los escenarios optimista y pesimista se adjuntan en los anexos del presente trabajo.

8.7 Balance de Situación Previsional.

El Balance de Situación (en adelante BS) es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado.

En el siguiente apartado, a partir de los datos mostrados con anterioridad, se ha realizado el Balance de Situación Previsional de la compañía para los ejercicios n, n+1 y n+2 dentro del escenario más probable.

Cuadro 37: Previsión del Activo. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

ACTIVO	n	n + 1	n + 2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	12.246,40	8.547,80	4.849,20
I. Inmovilizado Intangible	2.626,40	1.332,80	39,20
II. Inmovilizado Material	9.620,00	7.215,00	4.810,00
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones Financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	59.290,27	70.770,55	127.264,58
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por Ventas y Prestación de Servicios	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por Desembolsos Exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros Deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones Financieras c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros Activos Liquidos Equivalentes	59.290,27	70.770,55	127.264,58
TOTAL ACTIVO	71.536,67	79.318,35	132.113,78

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 38: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n + 1	n + 2
A) PATRIMONIO NETO	17.030,02	31.679,01	83.996,44
A1) Fondos Propios	17.030,02	31.679,01	83.996,44
I. Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00
II. Prima de Emisión	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00	0,00	1.679,01
IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias	0,00	0,00	0,00
V. Resultados Ejercicios Anteriores	0,00	-12.969,98	0,00
VI. Otras Aportaciones Socios	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del Ejercicio	-12.969,98	14.648,99	52.317,43
VIII. Dividendo a Cuenta	0,00	0,00	0,00
A2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	37.441,34	30.678,19	23.570,48
I. Provisiones a l/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
1. Deudas Entidades de Crédito l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
2. Acreedores Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras Deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III. Deudas empresas Grupo y Asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	17.065,31	16.961,15	24.546,85
I. Provisiones a c/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a c/p	6.435,31	11.646,15	24.546,85
1. Deudas Entidades de Crédito c/p	6.435,31	6.763,16	7.107,71
2. Acreedores Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras Deudas c/p	0,00	4.883,00	17.439,14
III. Deudas empresas Grupo y Asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Acreedores Comerciales y otras Cuentas a Pagar	10.630,00	5.315,00	0,00
1. Proveedores	10.630,00	5.315,00	0,00
2. Otros Acreedores	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	71.536,67	79.318,35	132.113,78

Fuente: Elaboración Propia

Desde un punto de vista general podemos analizar la situación patrimonial de la empresa observando determinadas partidas del BS.

Inicialmente cabe destacar la apreciación de un leve crecimiento en cuanto a la estructura total de la empresa. Pasa de un volumen total de activo de 71.356,67 euros en el año n a 79.318,35 euros en el ejercicio n +1.

Este incremento viene motivado por los resultados obtenidos por la empresa a partir del segundo ejercicio, aumentando de esta forma el **Patrimonio Neto** de la entidad y la tesorería en el Activo Corriente de la misma.

Por otra parte, el valor referente al **Activo No corriente** disminuye durante los tres ejercicios analizados, esto se debe a que la adquisición del inmovilizado se lleva a cabo durante el primer ejercicio y su valor disminuye debido a su amortización.

Como hemos comentado en apartados anteriores, estimamos que a 31 de diciembre se habrán cobrado todos los servicios prestados durante el ejercicio lo que explica que la partida de clientes por ventas y prestaciones de servicios no tengan valor en el activo.

Respecto al **Pasivo Corriente** de la sociedad, debemos tener en cuenta las deudas con entidades de crédito referentes al préstamo solicitado por la compañía, Hacienda Pública acreedora por el Impuesto sobre Sociedades, así como los pagos que debemos a nuestros proveedores de inmovilizado durante los tres primeros ejercicios.

Los Balances de Situación Previsionales para los escenarios optimista y pesimista se adjuntan en los anexos del presente trabajo.

8.8 Análisis de Ratios.

Como vimos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica, un ratio es *“el cociente entre magnitudes que tiene cierta relación y por ese motivo se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.”*

8.8.1 Fondo de Maniobra.

El **Fondo de Maniobra** representa la diferencia existente entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa.

Un Fondo de Maniobra positivo es una garantía financiera de estabilidad porque supone que el activo corriente es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo de la entidad. Es decir, que la empresa una vez liquidadas todas sus obligaciones de pago en el corto plazo dispone de un remante.

En nuestro caso, el Fondo de Maniobra (FM) estimado para los tres primeros años de actividad es el siguiente:

Cuadro 39: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n + 1	n + 2
Fondo de Maniobra	42.224,97	53.809,40	102.717,72

Fuente: Elaboración Propia

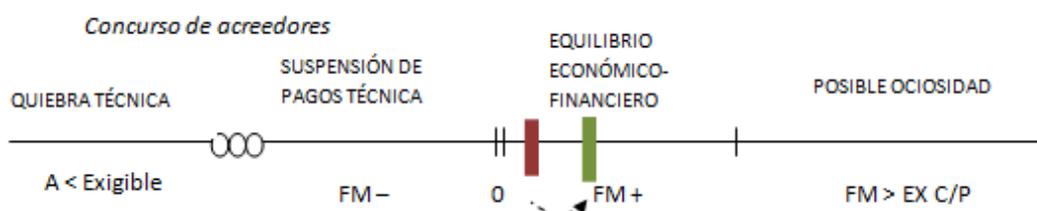
Como podemos observar, el Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios analizados por lo que podemos afirmar que nos encontraremos ante una situación financieramente correcta y que la sociedad no tendrá ningún problema para atender de forma correcta a todas sus deudas a corto plazo.

En los tres ejercicios el Activo Corriente de Sociedad es mucho mayor que el Pasivo Corriente. La evolución, además, ha sido tendente hacia un mayor incremento de este FM.

Respecto al Activo No Corriente, podemos afirmar que está financiado principalmente por su Patrimonio Neto, es decir, con los recursos propios de la entidad. La cifra de Patrimonio Neto es tan grande que permite financiar parte del Activo Corriente.

La evolución del Fondo de Maniobra del ejercicio n al ejercicio n+2 se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 16: Evolución del Fondo de Maniobra



Fuente: Elaboración Propia

Siendo Fondo de Maniobra = Activo Circulante – Pasivo Circulante

8.8.2 Ratios de Liquidez.

Con los **Ratios de Liquidez** podremos medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Cuadro 40: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
RATIO DE LIQUIDEZ	3,47	4,17	5,18
RATIO DE TESORERÍA	3,47	4,17	5,18
RATIO DE DISPONIBILIDAD	3,47	4,17	5,18
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL ACTIVO (FM/A)	0,59	0,68	0,78
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL PASIVO (FM/P)	2,47	3,17	4,18

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, debemos tener en cuenta que el valor de los ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad coinciden debido a que la empresa no dispone de existencias al tratarse de una empresa de servicios. Por otra parte, estimamos que no tendremos realizable ya que los clientes nos pagarán siempre dentro del mismo año en el que se han prestado los servicios.

En general, la situación de liquidez de la empresa, tal y como se puede observar en la tabla anterior, sufrirá un fuerte incremento. Todos los valores experimentarán un crecimiento y en algunos casos bastante destacable.

Empezando por el **Ratio de Liquidez** para el año **n+1**,

$$\text{Ratio de Liquidez}_{n+1} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{70.770,55}{16.961,15} = 4,17$$

podemos observar la cantidad de liquidez que posee la empresa. Sólo con su Activo Corriente tiene más del cuádruple que de Pasivo Corriente, lo cual da a entender que la empresa incurriría en exceso de liquidez y que estaría perdiendo rentabilidad en sus Activos Corrientes. Llegado el momento, deberemos tomar una decisión sobre el Activo Corriente para poder obtener una mayor rentabilidad.

El mismo ratio efectuado para el año n ya nos informaba de esta tendencia ascendente del ratio de liquidez.

$$\text{Ratio de Liquidez}_n = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{59.290,27}{17.65,31} = 3,47$$

El Activo Corriente ya triplicaba el volumen de Pasivo Corriente de la empresa. De esta forma, se prevé que la empresa podrá hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Por su parte, el **Ratio de Tesorería** está correcto ya que el índice es superior a 1, lo cual muestra que la entidad posee liquidez pero nos encontraríamos, de nuevo, con un exceso de liquidez y, por lo tanto, ante una posible pérdida de rentabilidad. Como hemos comentado, analizaremos diferentes alternativas para invertir nuestra tesorería de modo que obtengamos una mayor rentabilidad.

El **Ratio de Disponibilidad** nos indica lo mismo que los dos anteriores, la empresa puede atender los pagos a corto plazo pero disponemos de una posible pérdida de rentabilidad del disponible. La tendencia es creciente, por lo que la empresa mejora sus niveles de efectivo procedentes del incremento estimado en la prestación de los servicios ofrecidos.

Con el estudio del **Fondo de Maniobra sobre el Activo** en el año $n+1$,

$$\text{Ratio del Fondo de Maniobra sobre el Activo}_{n+1} = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activo}} = \frac{53.809,40}{79.318,35} = 0'68$$

encontramos el peso que representa el FM en relación al activo o como veremos luego, a las deudas a corto plazo (en el estudio con el Pasivo Corriente).

El Fondo de Maniobra es muy importante porque permite tener un colchón amortiguador que ayuda a hacer frente situaciones imprevistas de gastos. Cuanto mayor sea el Fondo de Maniobra más respaldo encontramos, más difícil será que caigamos en una situación de insolvencia. Desde un punto de vista teórico podemos definir el Fondo de Maniobra como aquella parte del Activo Corriente que se comporta como Activo No Corriente, el cual representa el margen de error o de solvencia constante de la empresa.

Si comparamos con el **Fondo de Maniobra sobre el Activo** relativo al primer año de actividad, vemos que este se incrementa por lo que la evolución de la empresa se prevé favorable.

En el año **n**, el **FM/A** era,

$$\text{Ratio del Fondo de Maniobra sobre el Activo}_n = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activo}} = \frac{42.224,97}{71.536,67} = 0'59$$

Respecto al ratio de **Fondo de Maniobra sobre el Pasivo Corriente**, podemos afirmar que no se contradice con el de Liquidez puesto que ambos van ligados. Como bien ya se había estudiado anteriormente, en la situación de liquidez se podía ver como el Activo Corriente triplicaba al Pasivo Corriente en el ejercicio **n**, a continuación se corrobora puesto que:

$$\text{Ratio del F.M. sobre el Pasivo Corriente}_n = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{42.224,97}{16.961,15} = 2'47$$

$$\text{Ratio Liquidez}_n = 3'47 \rightarrow AC = 3'47PC$$

$$\text{Ratio F.M sobre Pasivo} = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{PC} = \frac{AC - PC}{PC} = \frac{3'47PC - PC}{PC} = 2'47$$

8.8.3 Ratios de Endeudamiento.

Estos ratios informan sobre la cantidad y la calidad de la deuda, así como si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

Cuadro 41: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,76	0,60	0,36
RATIO DE AUTONOMÍA	0,31	0,66	1,75
RATIO DE SOLVENCIA	1,31	1,66	2,75
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,31	0,36	0,51
RATIO DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,02	0,01	0,01
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,05	0,06	0,06
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	-4,44	10,42	40,94

Fuente: Elaboración Propia

Sin haber entrado en un análisis profundo del estudio del endeudamiento podemos destacar un crecimiento de la financiación ajena a corto plazo en detrimento de la cuantía del Pasivo No Corriente.

A través del **Ratio de Endeudamiento**, vemos como la empresa se encuentra excesivamente endeudada el primer año de actividad pues los valores óptimos deberían encontrarse entre 0,4 y 0,6, tal como estudiamos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica. No obstante, a partir del ejercicio n+1 la empresa se sitúa dentro de los valores adecuados.

Con el **Ratio de Autonomía** estableceremos el peso que mantiene el Patrimonio Neto respecto al Pasivo.

En nuestro caso, para el año **n +1** vemos que,

$$\text{Ratio de Autonomía}_{n+1} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}} = \frac{31.679,01}{47.639,34} = 0,66$$

mientras que para el ejercicio **n** el ratio se situaba en:

$$\text{Ratio de Autonomía}_n = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}} = \frac{17.030,02}{54.506,65} = 0,31$$

De este modo vemos como en el ejercicio n la empresa no dispone de suficiente autonomía, situándose en valores muy reducidos. Sin embargo, en el ejercicio n+ 2 el patrimonio neto de la sociedad se incrementa de manera considerable debido al resultado positivo del ejercicio situando a la empresa en un ratio de autonomía aceptable y con tendencia creciente, como podemos ver en los valores analizados para el ejercicio n +3 que se sitúan en un ratio de 1,75.

El **Ratio de Solvencia**, también conocido como “**Distancia de la quiebra**”, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. En este caso, con todo su activo tiene más que suficiente para hacer frente a sus deudas, puesto que el ratio nos muestra un valor superior a 1 que es el que en todo caso nos mostraría una situación de especial cuidado puesto que no se podrían hacer frente a las deudas si no convirtiésemos en líquido alguna de nuestras partidas del Activo Corriente. Además, en el ejercicio n +1 este ratio ya se situaría en torno al 1,7.

Así pues este margen sirve para asegurar la solvencia real de la empresa. Por cada unidad monetaria que hay que pagar la empresa tiene activos por valor de 1’31.

El ratio de **Calidad de la Deuda** será el próximo en estudiarse. Con el análisis de este ratio podremos observar la composición de la deuda. Con ello podremos ver si proviene del largo o del corto plazo. Así también podremos sacar conclusiones sobre los gastos de la deuda. A menor ratio, mejor calidad de la deuda en lo que al plazo se refiere.

En el ejercicio n el 69% es deuda a **largo plazo** mientras que el 31% es deuda a **corto plazo**, por lo que podemos afirmar que disponemos de una deuda de calidad. Conforme avanzan los ejercicios esta proporción se equilibra ya que se incrementa la deuda a largo plazo de la empresa debido, principalmente, a la deuda con la Agencia Tributaria en concepto de Impuestos sobre Sociedades.

Por otra parte, el ratio de **Gastos Financieros sobre Ventas** representa la carga financiera que genera el endeudamiento en comparación con las ventas esperadas.

Vemos como en el ejercicio n se sitúa en 0,02 y evoluciona de forma decreciente hasta 0,01 en los siguientes ejercicios. Dicho ratio es conveniente que se

encuentre por debajo del 0,05 por lo que nos encontramos con valores del ratio muy buenos.

A partir del **Ratio de Coste de la Deuda** analizaremos los gastos financieros en relación con la deuda con coste para comprobar si se trata de una deuda cara o barata. Es conveniente comparar el ratio con el coste medio del dinero. En el caso de **Human Capital** nos encontramos con valores del ratio aceptables con lo que consideramos que la deuda no es excesivamente cara.

Cabe destacar que el Pasivo con Coste lo hemos supuesto en su gran totalidad por el Pasivo No Corriente (ya que todo en sí formaba deuda con tipo de interés), pero también hemos incluido una partida del Pasivo Corriente que entendemos que tiene coste como son las Deudas a Corto Plazo con entidades de crédito.

Para finalizar el análisis del endeudamiento vamos a estudiar el **Ratio de Cobertura de Gastos Financieros**. En el ejercicio n el BAII no es suficiente para hacer frente a los gastos financieros, ya que se obtienen pérdidas, pero debemos tener en cuenta el gran desembolso inicial que debemos realizar y que esta situación es normal en el primer ejercicio de actividad. Sin embargo, si vemos su evolución comprobamos como se incrementa de forma considerable obteniendo valores muy por encima de 1, por lo que la empresa tendría suficiente con su resultado de explotación para hacer frente a los pagos de los gastos financieros.

8.9 Análisis de la Rentabilidad.

8.9.1 *Rentabilidad Económica.*

La **Rentabilidad Económica** de una empresa mide la capacidad de la misma para generar renta a partir de los activos o de los capitales invertidos dentro de la empresa. Se considera independientemente al margen de la estructura financiera o composición del pasivo.

Es un ratio que nos indicará la eficiencia económica de la entidad y se calcula del siguiente modo: $BAII/Activo\ Total$. Sin embargo, para poder analizarlo más detalladamente lo podemos desglosar de la siguiente manera:

Rentabilidad Económica → Rotación del Activo * Margen de Ventas →
 (Ventas/ Activo Total) * (BAII / Ventas).

Así pues, en la siguiente tabla se muestran los ratios de rentabilidad económica (con su desglose) obtenidos para los tres años estudiados,

Cuadro 42: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,85	2,33	1,89
MARGEN DE VENTAS	-0,08	0,12	0,29
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-0,15	0,27	0,54

Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad económica se incrementa en el periodo estudiado. En el primer ejercicio podemos comprobar unos valores positivos en la rotación de activos provocados por un valor en las ventas muy superior al activo del que dispone la organización. Sin embargo, la Rentabilidad Económica del ejercicio n es negativa porque el margen de ventas también lo es. Como hemos comentado anteriormente, el BAII ha sido negativo por lo que el margen es negativo y en consecuencia la rentabilidad de la empresa.

Analizando los ejercicios siguientes vemos como la rentabilidad de la empresa es positiva, esto se debe a un incremento en las ventas que hace que se incremente la rotación del activo y a un margen de ventas positivo. De esta forma obtenemos una rentabilidad económica de 0,27 y 0,54 en los ejercicios n+1 y n+2 respectivamente.

Si comparamos estos ratios económicos (ROI –Return on investments- ó ROA – Return on Assets-) con los del coste de la deuda, calculado en puntos anteriores, podemos sacar una conclusión sobre si está siendo beneficioso para la empresa mantener este nivel de rentabilidad económica.

Así pues, observando la siguiente tabla podemos concluir que,

Cuadro 43: Comparación Rentabilidad Económica y Coste de la Deuda. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,05	0,06	0,06
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-0,15	0,27	0,54

Fuente: Elaboración Propia

a partir del ejercicio **n+1** obtenemos suficiente rentabilidad económica para poder atender el coste de la financiación debido a que la rentabilidad es muy superior al coste medio del pasivo.

8.9.2 Rentabilidad Financiera.

La **Rentabilidad Financiera** mide el beneficio neto generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. El ratio se calcula del siguiente modo: Beneficio Neto/Patrimonio.

Sin embargo para poder analizarlo más detalladamente lo podemos desglosar de la siguiente manera:

Rentabilidad Financiera → Rotación del Activo * Margen de Ventas * Apalancamiento → (Ventas/ Activo Total) * (BAII / Ventas) * (Activo/ Patrimonio Neto)

Del mismo modo, siguiendo el Método de Parés, el apalancamiento puede descomponerse en otras dos variables: el apalancamiento financiero (Activo/Patrimonio Neto x BAI/BAII) y el efecto fiscal (Beneficio Neto x BAI).

Cuadro 44: Rentabilidad Financiera. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,85	2,33	1,89
MARGEN DE VENTAS	-0,08	0,12	0,29
APALANCAMIENTO FINANCIERO	5,15	2,26	1,53
EFFECTO FISCAL	1,00	0,75	0,75
RENTABILIDAD FINANCIERA	-0,76	0,46	0,62

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, en el **ejercicio n** la rentabilidad financiera de la empresa es negativa debido a que se ha obtenido un resultado negativo del ejercicio lo que repercute en un margen de ventas también negativo.

Sin embargo, a partir del segundo ejercicio obtenemos una rentabilidad positiva (0,46) ya que los resultados de la empresa también son positivos. En el ejercicio n+2 los beneficios son todavía mayores, ofreciendo a la empresa una rentabilidad del 0,62. Ambos valores se encuentran por encima del Coste de la deuda por lo que podemos afirmar que a partir del segundo año nuestro negocio es rentable.

Analizando los diferentes componentes, podemos concluir que:

- El **Apalancamiento Financiero** estudia la relación existente entre la deuda y los capitales propios, así como el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. Para valores superiores a 1 se considera que la deuda aumenta la rentabilidad y por lo tanto sería conveniente endeudarse.
- En el primer año obtenemos un ratio positivo porque estamos dividiendo dos valores negativos (BAI y BAI), por lo tanto no es más que un porcentaje ficticio, se trata de una incoherencia matemática que al dividir dos signos negativos nos produce un coeficiente positivo. En este caso, no sería bueno endeudarse ya que la empresa está obteniendo pérdidas y por lo tanto cuenta más la financiación que la rentabilidad obtenida.
- A partir del ejercicio **n+1** el valor del ratio es mayor a 1 con lo que tendríamos una deuda conveniente para la rentabilidad financiera, ya que esta es mayor al coste de la financiación.
- Por último, el **Efecto Fiscal** mide la repercusión que tiene el Impuesto sobre Sociedades sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En el primer ejercicio, al obtener pérdidas, el efecto fiscal es 1, es decir, no hay presión fiscal. Para el segundo y tercer año el efecto fiscal asciende a 0,75 (se ha considerado un tipo impositivo del 25%, considerando que

la empresa será de reducida dimensión y le podremos aplicar los beneficios del Régimen Especial).

A partir de este análisis podemos concluir que se trata de una **inversión rentable**.

8.10 Cálculo del Van y la TIR.

En el siguiente apartado llevaremos a cabo el cálculo del **VAN** (Valor Actual Neto) y la **TIR** (Tasa Interna de Retorno) para poder comprobar si el presente proyecto es rentable a largo plazo.

El **VAN** es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. Se trata de descontar al momento actual (es decir actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Si el presente proyecto presenta un VAN positivo querrá decir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y, por lo tanto, el proyecto se considerará rentable.

El **TIR** es el tipo de actualización o descuento que hace 0 el VAN. Es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto, si el TIR es alto estamos ante un proyecto empresarial rentable que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

Para el cálculo del VAN y el TIR, debemos tener en cuenta los siguientes datos:

- Desembolso Inicial: 15.950 euros.
- Tasa de Descuento (mismo tipo de interés que nos han ofrecido en el préstamo bancario, TAE): 5,64%.
- Flujos de Caja de los tres años analizados.

Cuadro 45: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
Cobros	132.075,00	184.905,00	249.621,75
Pagos	-152.784,73	-173.424,73	-193.127,73
Tesorería	-20.709,73	11.480,27	56.494,02

Fuente: Elaboración Propia

Los datos obtenidos del cálculo del VAN y el TIR han sido los siguientes:

Cuadro 46: VAN Y TIR. Escenario más probable.

VAN	38.603,16 €
TIR	31%

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma podemos afirmar que nos encontramos ante un **proyecto viable** ya que durante los tres primeros años de actividad de la empresa se recuperaría toda la inversión inicial y, además, se obtendrían unos beneficios de **38.603,16 euros**.

Asimismo, al ser la TIR mucho mayor que el coste de la inversión (TAE) nos indica que es **preferible realizar el proyecto**.

CONCLUSIONES

9. Conclusiones.

Como capítulo final del presente plan de empresa, a excepción de la bibliografía y los anexos, se procede a indicar las conclusiones obtenidas de la realización de este Trabajo Final de Carrera, consistente en la creación de la empresa **Human Capital Resources**, consultoría de recursos humanos especializada en la selección y formación de personal.

- 1) **La empresa tiene la capacidad de superar la recesión económica actual:** La coyuntura económica actual es desfavorable, pues nos encontramos en un momento de recesión económica que frena notablemente la inversión y el gasto en las empresas. Sin embargo, gracias a la experiencia y capacidad de los socios integrantes, junto con las políticas que se detallan en el plan de empresa, se espera que se pueda no sólo hacer frente a dicha situación, sino reforzar la posición y obtener ventajas competitivas una vez se supere la coyuntura económica actual.
- 2) **Human Capital Resources, S.L. pertenece a un sector en pleno crecimiento.** El sector de la consultoría se encuentra en constante mejora, con una tendencia creciente en su volumen de facturación. Además, las consultoras españolas invierten en sus recursos humanos muy por encima de la media de las empresas españolas, lo que las sitúa como una referencia para el mercado de calidad.
- 3) **Las líneas de negocio están definidas, siendo la localización de la empresa muy favorable:** la localización de la empresa es muy favorable por la fuente de recursos humanos y las infraestructuras de su ubicación. Por su parte, las líneas de negocio están claramente definidas, ofreciendo un servicio integral al cliente y con un alto valor añadido, asimismo la organización de la empresa está muy bien establecida y organizada, por lo que debería de ser un sistema productivo ágil, flexible y eficiente.

4) **La política de marketing está bien definida, lo que permitirá a Human Capital encontrar su nicho de mercado:** La empresa posee un tamaño reducido y ningún renombre en el mercado. Es por ello que para alcanzar el mercado objetivo se ha creado una excelente imagen de marca y una red de contactos, así como se prevé la creación de una red de trabajo o networking para ampliar las posibilidades de éxito. La profesionalidad y la imagen de la empresa serán el pilar fundamental, junto con su clara especialización, para la captación de nuevos clientes y la ampliación de sus horizontes.

5) **Somos una empresa en constante innovación lo que nos permite obtener ventajas competitivas sobre la competencia real y potencial:** Ante la posibilidad de entrada de nuevos competidores la empresa se encontrará en constante cambio y movimiento, siendo dinámica y adaptándose a las situaciones que puedan surgir en el mercado, así como ampliando sus conocimientos en las diferentes áreas en las que prestamos servicios.

Respecto a la ventaja competitiva, la sociedad ha decidido adoptar una estrategia de liderazgo en costes: Ofrecemos servicios de calidad, que generan un valor añadido percibido por el cliente, a precios competitivos.

6) **La empresa es viable desde la perspectiva económica y financiera:** En cuanto a la perspectiva económica, una vez realizado el plan económico- financiero a tres años y en tres posibles escenarios, ha quedado patente la viabilidad de la empresa. Podemos confirmar que se trataría de un negocio rentable en todos los escenarios analizados, especialmente en los escenarios optimista y más probable. En el escenario pesimista la empresa empezaría a ser rentable pasado un periodo mayor de tiempo, por ello trataremos por todos los medios posibles evitar llegar a esta situación.

- 7) **Se han tenido en cuenta todos los factores influyentes para determinar la viabilidad:** En definitiva, la empresa ha analizado su entorno y estudiado su estructura interna y sus políticas y estrategias a seguir, revelando dicho esfuerzo una viabilidad técnica, comercial, económica y financiera que puede llevarse a cabo por los socios emprendedores.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.

Soporte impreso

AMAT SALAS, Oriol. (2003). *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones*. 7ª Edición. Barcelona: Ed. Deusto. ISBN 84-8088-734-6.

BORELLO, Antonio. (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. 1ª edición. Santafé de Bogotá: Ed. McGraw-hill. ISBN 97-8958-410-093-1.

CANALES TATAY, Carlos. (2006). *Tecnología de las Empresas Financieras, Asesoría y Gestoría*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

DALMAU PORTA, Juan Ignacio y HERVÁS OLIVER, José Luis. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. 1ª edición. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 97-8849-705-462-1.

DALMAU, Juan Ignacio. (2005). *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 344 páginas. Ref.:2005.785.

DE ANDRÉS FERRANDO, José María. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 204 páginas. Ref.: 2007.397.

DE MIGUEL MOLINA, María. (2004). *Marketing de Servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Ed.: Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2004.476.

GÓMEZ DE BARREDA, Carmen. (2007). *Apuntes Tecnología de las Ingenierías y Empresas de Servicios Técnicos de 3º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad.; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada; BLASCO RUIZ, Ana. (2005). *La inversión y financiación en la empresa*. Valencia: Ed.: Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2006.291.

JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. (2000). *Dirección Estratégica*. 5ª edición. Madrid: Ed. Prentice Hall. ISBN 84-2052-984-2.

KOTLER, Philip. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Ed. Pearson Educación. ISBN: 84-2054-463-9.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Madrid: Ed. Prentice Hall. ISBN 970-26-0400-1.

LAMBERT, Tom. (2000). *Manual de consultoría*. 2ª edición. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2001. ISBN 97-8848-088-594-2

LOVELOCK, Cristopher H. *Mercadotecnia de servicios*. 3ª edición. México: Ed. Prentice Hall, 1997. ISBN 968880858X

MARÍ VIDAL, Sergio, MATEOS RONCO, Alicia, POLO GARRIDO, Fernando, SEGUÍ MÁZ, Elies. (2003). *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 978-84-9705-508-6

MATEOS RONCO, Alicia. (2005). *Contabilidad General y Analítica*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

NUEVO PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD. (2008) Madrid. Editorial Paraninfo. 320 páginas. ISBN: 84-283-3021-2.

OLTRA CLIMENT, Rafael Francisco. (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 97-8848-363-333-5.

PORTER, M. (2003). *Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Ed. Deusto Bilbao. ISBN: 97-8842-341-653-0.

RIBES GINER, Gabriela. (2009). *Apuntes Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.

Consultas electrónicas

AEC – Asociación Española de Empresas de Consultoría. *La Consultoría en España en 2009*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.consultoras.org/frontend/aec/La-AEC-Presenta-El-Informe-%93La-Consultoria-En-Espana-En-2009%94-vn12557-vst85> [Consulta: 10-07-2011].

BANCAJA (2011): *Crédito 1ª empresa*. [En línea]. Disponible en:

<http://bancaja.es/CAS/productos/fichaProductos.aspx?ID=344> [Consulta: 28-08-2011].

BANCAJA (2011): *Productos*. [En línea]. Disponible en:

<http://bancaja.es/CAS/productos/prestamos.aspx?urls=home&WT.ac=irPrestamos> [Consulta: 28-08-2011].

CÁMARA DE VALENCIA. *La economía de la Comunidad Valenciana*. Año 2010. [En línea]. Disponible en:

http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/situacion_economica/Coyuntura%20CV/Informe%20Anual%20CV%202010def.pdf [Consulta: 18-07-2011].

CÁMARA DE VALENCIA. *Manual del emprendedor*. Año 2011. [En línea]. Disponible en:

<http://www.camaravalencia.com/es-ES/cempresas/Paginas/Manual-del-Emprendedor.aspx> [Consulta: 29-09-2011].

DUFF, F., MCCAMANT, J. (1976-2000). Estabilidad política y economía en la democracia española [En línea]. Disponible en:

http://www.cepc.es/rap/Publicaciones/Revistas/3/REPNE_110_125.pdf [Consulta: 14-10-2011]

GEMINIS CENTER. (2011). *Alquiler de oficinas. Localización*. [En línea]. Disponible en:

http://www.geminiscenter.com/index_esp.htm [Consulta: 15-09-2011].

GRUPO CORESOL. (2011). *Empresa*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.grupocoresol.com/empresa.php> [13-09-2011].

GUIA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS. (2011). [En línea]. Disponible en:

<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=1>. [Consulta: 15-10-2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2011). CNAE-2009. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* [En línea]. Disponible en:

<http://ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>

[Consulta: 08-08-2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2011). EPA. Encuesta de población activa [En línea]. Disponible en:

http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm [Consulta: 18-09-2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INE Base. [En línea]. Disponible en:

<http://www.ine.es/inebmenu/indice.htm> [Consulta: 18-09-2011].

LA CAIXA. (2011) Coyuntura Española. Informe Mensual, nº343 – Marzo 2011. [En línea]. Disponible en:

<http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/ieimhm.php?idioma=esp&llibre=201103> Consulta: [13-09-2011].

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. *Impuestos*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.meh.es/es-ES/Areas%20Tematicas/Impuestos/Impuestos/Paginas/Impuestos.aspx> Consulta: [03-10-2011].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Informe Panorama de la Educación*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2011/09/informe-espanol-panorama-de-la-educacion-2011.pdf?documentId=0901e72b80ebfbb1> Consulta: [05-11-2011].

Legislación

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. BOE número 298 de 14 de diciembre de 1999, Sec. 1, páginas 43.088 a 43.099. Disponible en:

<http://www.boe.es/boe/dias/1999/12/14/pdfs/A43088-43099.pdf>

Ley de Sociedades Anónimas, texto refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre. BOE número 310 de 27 de diciembre de 1989, páginas 40.012 a 40.034. Disponible en:

<http://www.boe.es/boe/dias/1989/12/27/pdfs/A40012-40034.pdf>

Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. BOE número 71 de 24 de marzo de 1005, páginas 9.181 a 9.206. Disponible en:

<http://www.boe.es/boe/dias/1995/03/24/pdfs/A09181-09206.pdf>

ANEXOS

Anexos.

Escenario Optimista.

En el siguiente apartado vamos a llevar a cabo la realización del plan económico financiero dentro de un escenario optimista en el que se estima obtener unas ventas un 15% superior a las previstas en el escenario más probable.

Así pues, los resultados estimados teniendo en cuenta unas ventas un 15% superior a las previstas son los siguientes:

Cuadro 47: Previsión de Ventas. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.

	n	n+1	n+2
Ventas	151.886,25	212.640,75	287.065,01

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los gastos, estimamos que estos serán los mismos:

Cuadro 48: Previsión de Gastos. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.

	n	n+1	n+2
Gastos	145.044,98	165.373,02	179.865,17

Fuente: Elaboración Propia

Con estos datos calculamos la previsión de tesorería correspondiente a este escenario:

Cuadro 49: Previsión de Tesorería. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista

	n	n +1	n + 2
COBROS	151.886,25	212.640,75	287.065,01
<u>Prestación de Servicios</u>	151.886,25	212.640,75	287.065,01
PAGOS	-152.784,73	-175.135,05	-200.061,66
<u>Compra Inmovilizado</u>	5.315,00	5.315,00	5.315,00
<u>Gastos de Personal</u>	111.240,00	136.600,00	150.460,00
<u>Gastos de Explotación</u>	27.720,00	23.000,00	23.960,00
<u>Gastos Financieros</u>	2.386,38	2.074,42	1.746,57
<u>Impuesto s/ Beneficio</u>	0,00	1.710,32	11.816,93
<u>Pago Cuotas Préstamo</u>	6.123,35	6.435,31	6.763,16
TESORERÍA	-898,48	37.505,70	87.003,35

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la cuenta de Pérdidas y Ganancia preparada para el análisis, a continuación se presenta para el escenario optimista.

Cuadro 50: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista

	n	n + 1	n + 2
Ventas	151.886,25	212.640,75	287.065,01
- Coste de Ventas	-780,00	-960,00	-1250,00
Margen Bruto	151.106,25	211.680,75	285.815,01
- Gastos Fijos	-139.740,00	-160.560,00	-175.670,00
- Amortización	-3.698,60	-3.698,60	-3.698,60
Beneficio All	7.667,65	47.422,15	106.446,41
- Gastos Financieros	-2.386,38	-2.074,42	-1.746,57
Beneficio Al	5.281,27	45.347,73	104.699,84
- Impuestos	-1.710,32	-11.816,93	-26.799,96
Beneficio Neto	3.570,96	33.530,80	77.899,88

Fuente: Elaboración Propia

Podemos comprobar cómo en el primer ejercicio de actividad de la empresa se logra un **Beneficio Neto** de **3.570,96€**, mientras que en el escenario más probable la empresa obtenía pérdidas.

Esto se debe a que en el ejercicio n la sociedad es capaz de prestar un número de servicios más que suficiente para cubrir todos los gastos.

A continuación, a partir de los datos mostrados con anterioridad, se ha realizado el Balance de Situación Previsional de la compañía para los ejercicios n, n+1 y n+2 dentro del escenario optimista.

Cuadro 51: Previsión del Activo. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Optimista

ACTIVO	n	n + 1	n + 2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	12.246,40	8.547,80	4.849,20
I. Inmovilizado Intangible	2.626,40	1.332,80	39,20
II. Inmovilizado Material	9.620,00	7.215,00	4.810,00
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones Financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	75.831,20	106.193,29	188.269,77
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por Ventas y Prestación de Servicios	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por Desembolsos Exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros Deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones Financieras c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros Activos Liquidos Equivalentes	75.831,20	106.193,29	188.269,77
TOTAL ACTIVO	88.077,60	114.741,09	193.118,97

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 52: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n + 1	n + 2
A) PATRIMONIO NETO	33.570,96	67.101,75	145.001,64
A1) Fondos Propios	33.570,96	67.101,75	145.001,64
I. Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00
II. Prima de Emisión	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00	0,00	37.101,75
IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias	0,00	0,00	0,00
V. Resultados Ejercicios Anteriores	0,00	3.570,96	0,00
VI. Otras Aportaciones Socios	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del Ejercicio	3.570,96	33.530,80	77.899,88
VIII. Dividendo a Cuenta	0,00	0,00	0,00
A2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	37.441,34	30.678,19	23.570,48
I. Provisiones a l/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
1. Deudas Entidades de Crédito l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
2. Acreedores Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras Deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III. Deudas empresas Grupo y Asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	17.065,31	16.961,15	24.546,85
I. Provisiones a c/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a c/p	8.145,63	18.580,09	33.907,67
1. Deudas Entidades de Crédito c/p	6.435,31	6.763,16	7.107,71
2. Acreedores Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras Deudas c/p	1.710,32	11.816,93	26.799,96
III. Deudas empresas Grupo y Asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Acreedores Comerciales y otras Cuentas a Pagar	10.630,00	5.315,00	0,00
1. Proveedores	10.630,00	5.315,00	0,00
2. Otros Acreedores	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	88.077,60	114.741,09	193.118,97

Fuente: Elaboración Propia

Una vez presentado el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que mostraría la sociedad en el escenario optimista mostramos los diferentes ratios.

En cuanto al **Fondo de Maniobra**:

Cuadro 53: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista

	n	n + 1	n + 2
Fondo de Maniobra	58.765,90	89.232,14	163.722,91

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, el Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios analizados y muy superior al mostrado en el escenario más probable, por lo que podemos afirmar que nos encontraríamos ante una situación financieramente correcta y que la sociedad no tendría ningún problema para atender de forma correcta a todas sus deudas a corto plazo.

Respecto a los **Ratios de Liquidez** para medir la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo en el escenario optimista:

Cuadro 54: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista

	n	n+1	n+2
RATIO DE LIQUIDEZ	4,44	6,26	7,67
RATIO DE TESORERÍA	4,44	6,26	7,67
RATIO DE DISPONIBILIDAD	4,44	6,26	7,67
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL ACTIVO (FM/A)	0,67	0,78	0,85
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL PASIVO (FM/P)	3,44	5,26	6,67

Fuente: Elaboración Propia

En general la situación de liquidez de la empresa, tal y como se puede observar en la tabla anterior, sufrirá un fuerte incremento. Todos los valores experimentarán un crecimiento y en algunos casos bastante destacable. Así pues, los ratios de liquidez son similares a los estudiados en el escenario más probable, es decir, que se prevé que nuestra empresa no tendrá ningún problema y que podrá hacer frente a sus pagos a corto plazo llegando a valores en los que el Activo Corriente está ocioso y, por lo tanto, estaríamos ante una posible pérdida de rentabilidad. Si esto ocurriese analizaremos diferentes alternativas para invertir nuestra tesorería de modo que obtengamos una mayor rentabilidad.

En cuanto a los **Ratios de Endeudamiento**:

Cuadro 55: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista

	n	n+1	n+2
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,62	0,42	0,25
RATIO DE AUTONOMÍA	0,62	1,41	3,01
RATIO DE SOLVENCIA	1,62	2,41	4,01
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,31	0,36	0,51
RATIO DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,02	0,01	0,01
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,05	0,06	0,06
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	3,21	22,86	60,95

Fuente: Elaboración Propia

A través del **Ratio de Endeudamiento** vemos como la empresa se encuentra bastante endeudada el primer año de actividad pues los valores óptimos deberían encontrarse entre 0,4 y 0,6, tal como estudiamos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica. No obstante, a partir del ejercicio **n+1** la empresa se sitúa dentro de los valores adecuados.

Con el **Ratio de Autonomía** vemos como en el ejercicio **n** la empresa no dispone de suficiente autonomía situándose en valores reducidos. Sin embargo, en el ejercicio **n+2** el patrimonio neto de la sociedad se incrementa de manera considerable debido al resultado positivo del ejercicio situando a la empresa en un ratio de autonomía aceptable y con tendencia creciente, como podemos ver en los valores analizados para el ejercicio **n +3**, que se sitúan en un ratio de 3,01.

El **Ratio de Solvencia**, también conocido como “**Distancia de la quiebra**”, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. En este caso, con todo su activo tiene más que suficiente para hacer frente a sus deudas, puesto que el ratio nos muestra un valor superior a 1 en los tres ejercicios analizados.

Respecto al **Ratio de Calidad de la Deuda** podemos decir que tenemos una deuda de calidad en el ejercicio **n** ya que aproximadamente un 30% de la deuda es a corto plazo. Este se incrementa como consecuencia de la deuda contraída con la Agencia Tributaria en concepto de Impuesto sobre Sociedades.

Por otra parte, el ratio de **Gastos Financieros sobre Ventas** representa la carga financiera que genera el endeudamiento en comparación con las ventas esperadas. Vemos como en el ejercicio **n** se sitúa en 0,02 y evoluciona de forma decreciente hasta

0,01 en los siguientes ejercicios. Dicho ratio es conveniente que se encuentre por debajo del 0,05 por lo que nos encontramos con valores del ratio muy buenos.

Por último, en cuanto al **Ratio de Cobertura de Gastos Financieros** comprobamos como al contrario que en el escenario más probable en todos los ejercicios el BAII es suficiente para hacer frente a los gastos financieros.

En cuanto a las **Rentabilidad Económica y Financiera**:

Cuadro 56: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,72	1,85	1,49
MARGEN DE VENTAS	0,05	0,22	0,37
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,09	0,41	0,55

Fuente: Elaboración Propia

La **Rentabilidad Económica** se incrementa en el periodo estudiado de forma considerable. Además, desde el primer ejercicio podemos comprobar unos valores positivos tanto en la rotación de activos, provocados por un valor en las ventas muy superior al activo del que dispone la organización, como en el margen de ventas.

Cuadro 57: Rentabilidad Financiera. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,72	1,85	1,49
MARGEN DE VENTAS	0,05	0,22	0,37
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,81	1,64	1,31
EFEECTO FISCAL	0,68	0,74	0,74
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,11	0,50	0,54

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, en el ejercicio **n** la **Rentabilidad Financiera** de la empresa es positiva ya que los resultados de la empresa también son positivos. En los siguientes ejercicios los beneficios son todavía mayores ofreciendo a la empresa una rentabilidad de 0,50 y 0,54 en los ejercicios **n+1** y **n+2** respectivamente.

Estos valores se encuentran por encima del Coste de la Deuda por lo que podemos afirmar que nuestro **negocio es rentable** desde el primer año de actividad.

Por último, llevaremos a cabo el cálculo del **VAN** (Valor Actual Neto) y la **TIR** (Tasa Interna de Retorno) para poder comprobar si el presente proyecto es rentable a largo plazo en el escenario optimista.

Debemos recordar que si el presente proyecto presenta un VAN positivo querrá decir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y, por lo tanto, el proyecto se considerará rentable.

Por otro lado, el TIR es el tipo de actualización o descuento que hace 0 el VAN. Hace referencia a la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto; si el TIR es alto estaríamos ante un proyecto empresarial rentable que supondría un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

Para su cálculo debemos tener en cuenta los siguientes datos:

- Desembolso Inicial: 15.950 euros.
- Tasa de Descuento (mismo tipo de interés que nos han ofrecido en el préstamo bancario, TAE): 5,64%.
- Flujos de Caja de los tres años analizados.

Cuadro 58: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Optimista.

	n	n+1	n+2
Cobros	151.886,25	212.640,75	287.065,01
Pagos	-152.784,73	-175.135,05	-200.061,66
Tesorería	-898,48	37.505,70	87.003,35

Fuente: Elaboración Propia

Los datos obtenidos del cálculo del VAN y el TIR han sido los siguientes:

Cuadro 59: VAN Y TIR. Escenario Optimista

VAN	106.556,39 €
TIR	118%

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma podemos afirmar que nos encontramos ante un **proyecto más que viable** ya que durante los tres primeros años de actividad de la empresa se recuperaría toda la inversión inicial y, además, se obtendrían unos **beneficios de 106.556,39 euros**. Obtenemos de esta forma unos resultados mucho más positivos que los presentados en el escenario más probable.

Respecto a la TIR, esta alcanza una cifra de 118% tratándose, por lo tanto, de un **proyecto muy rentable**.

Escenario Pesimista.

En el siguiente apartado vamos a llevar a cabo la realización del plan económico financiero teniendo en cuenta un escenario pesimista en el que se estima obtener unas ventas un 15% inferior a las previstas en el escenario más probable.

Así pues, los resultados estimados teniendo en cuenta unas ventas un 15% inferior a las previstas son los siguientes:

Cuadro 60: Previsión de Ventas. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.

	n	n + 1	n + 2
Ventas	112.263,75	157.169,25	212.178,49

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los gastos, estimamos que estos serán los siguientes:

Cuadro 61: Previsión de Gastos. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.

	n	n + 1	n + 2
Gastos	145.044,98	147.429,02	169.073,17

Fuente: Elaboración Propia

Debemos tener en cuenta varias diferencias en la previsión de gastos con respecto al escenario más probable.

En primer lugar, en el segundo ejercicio de actividad se decide no contratar a un ayudante ya que las ventas del ejercicio n no han sido las esperadas sino inferiores, de esta forma se contrataría en el ejercicio n + 1.

Así obtenemos una cifra de gasto en personal inferior. Asimismo, el incremento salarial de los 5 socios fundadores es inferior quedando las tablas salariales de la siguiente forma:

Cuadro 62: Tablas salariales ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

	n	n + 1	n + 2
Socio 1	18.000	19.200	20.000
Socio 2	18.000	19.200	20.000
Socio 3	18.000	19.200	20.000
Socio 4	18.000	19.200	20.000
Socio 5	18.000	19.200	20.000
Ayudante	-	0	13.000
TOTAL	90.000	96.000	113.000

Fuente: Elaboración Propia

Con estos datos calculamos la previsión de tesorería correspondiente a este escenario:

Cuadro 63: Previsión de Tesorería. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

	n	n + 1	n + 2
COBROS	112.263,75	157.169,25	212.178,49
<u>Prestación de Servicios</u>	112.263,75	157.169,25	212.178,49
PAGOS	-152.784,73	-155.480,73	-179.887,78
<u>Compra Inmovilizado</u>	5.315,00	5.315,00	5.315,00
<u>Gastos de Personal</u>	111.240,00	118.656,00	139.668,00
<u>Gastos de Explotación</u>	27.720,00	23.000,00	23.960,00
<u>Gastos Financieros</u>	2.386,38	2.074,42	1.746,57
<u>Impuesto s/ Beneficio</u>	0,00	0,00	2.435,06
<u>Pago Cuotas Préstamo</u>	6.123,35	6.435,31	6.763,16
TESORERÍA	-40.520,98	1.688,52	32.290,70

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis a continuación se presenta para el escenario pesimista.

Cuadro 64: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

	n	n + 1	n + 2
Ventas	112.263,75	157.169,25	212.178,49
- Coste de Ventas	-780,00	-960,00	-1250,00
Margen Bruto	111.483,75	156.209,25	210.928,49
- Gastos Fijos	-139.740,00	-140.696,00	-162.378,00
- Amortización	-3.698,60	-3.698,60	-3.698,60
Beneficio All	-31.954,85	11.814,65	44.851,89
- Gastos Financieros	-2.386,38	-2.074,42	-1.746,57
Beneficio Al	-34.341,23	9.740,23	43.105,32
- Impuestos	0,00	-2.435,06	-10.776,33
Beneficio Neto	-34.341,23	7.305,17	32.328,99

Fuente: Elaboración Propia

Podemos comprobar cómo en el primer ejercicio de actividad de la empresa, al igual que ocurría en el escenario más probable, la empresa obtendría pérdidas.

Esto se debe a que en el ejercicio n la sociedad no es capaz de prestar un número de servicios suficiente para cubrir todos los gastos.

Sin embargo, a partir del segundo año la sociedad obtiene un **Beneficio Neto** positivo de **7.305,17 y 32.328,99** en los ejercicios **n+1 y n+2** respectivamente.

A continuación, a partir de los datos mostrados con anterioridad, se ha realizado el Balance de Situación Previsional de la compañía para los ejercicios n, n+1 y n+2 dentro del escenario pesimista.

Cuadro 65: Previsión del Activo. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

ACTIVO	n	n + 1	n + 2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	12.246,40	8.547,80	4.849,20
I. Inmovilizado Intangible	2.626,40	1.332,80	39,20
II. Inmovilizado Material	9.620,00	7.215,00	4.810,00
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones Financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	37.919,02	39.607,55	71.898,25
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por Ventas y Prestación de Servicios	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por Desembolsos Exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros Deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones Financieras c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros Activos Liquidos Equivalentes	37.919,02	39.607,55	71.898,25
TOTAL ACTIVO	50.165,42	48.155,35	76.747,45

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 66: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n + 1	n + 2
A) PATRIMONIO NETO	-4.341,23	2.963,95	35.292,93
A1) Fondos Propios	-4.341,23	2.963,95	35.292,93
I. Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00
II. Prima de Emisión	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00	0,00	-27.036,05
IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias	0,00	0,00	0,00
V. Resultados Ejercicios Anteriores	0,00	-34.341,23	0,00
VI. Otras Aportaciones Socios	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del Ejercicio	-34.341,23	7.305,17	32.328,99
VIII. Dividendo a Cuenta	0,00	0,00	0,00
A2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	37.441,34	30.678,19	23.570,48
I. Provisiones a l/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
1. Deudas Entidades de Crédito l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
2. Acreedores Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras Deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III. Deudas empresas Grupo y Asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	17.065,31	14.513,21	17.884,04
I. Provisiones a c/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a c/p	6.435,31	9.198,21	17.884,04
1. Deudas Entidades de Crédito c/p	6.435,31	6.763,16	7.107,71
2. Acreedores Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras Deudas c/p	0,00	2.435,06	10.776,33
III. Deudas empresas Grupo y Asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Acreedores Comerciales y otras Cuentas a Pagar	10.630,00	5.315,00	0,00
1. Proveedores	10.630,00	5.315,00	0,00
2. Otros Acreedores	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	50.165,42	48.155,35	76.747,45

Fuente: Elaboración Propia

Una vez presentado el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que mostraría la sociedad en el escenario pesimista a continuación mostramos los diferentes ratios.

En cuanto al **Fondo de Maniobra**:

Cuadro 67: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

	n	n + 1	n + 2
Fondo de Maniobra	20.853,72	25.094,33	54.014,21

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, el Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios analizados, por lo que podemos afirmar que nos encontraríamos ante una situación financieramente correcta y que la sociedad no tendría ningún problema para atender de forma correcta a todas sus deudas a corto plazo.

Respecto a los **Ratios de Liquidez** para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo en el escenario pesimista:

Cuadro 68: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

	n	n+1	n+2
RATIO DE LIQUIDEZ	2,22	2,73	4,02
RATIO DE TESORERÍA	2,22	2,73	4,02
RATIO DE DISPONIBILIDAD	2,22	2,73	4,02
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL ACTIVO (FM/A)	0,42	0,52	0,70
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL PASIVO (FM/P)	1,22	1,73	3,02

Fuente: Elaboración Propia

En general la situación de liquidez de la empresa, tal y como se puede observar en la tabla anterior, sufrirá un incremento similar al experimentado en el escenario más probable, es decir, que se prevé que nuestra empresa no tendrá ningún problema y que podrá hacer frente a sus pagos a corto plazo.

En cuanto a los **Ratios de Endeudamiento**:

Cuadro 69: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

	n	n+1	n+2
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	1,09	0,94	0,54
RATIO DE AUTONOMÍA	-0,08	0,07	0,85
RATIO DE SOLVENCIA	0,92	1,07	1,85
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,31	0,32	0,43
RATIO DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,02	0,01	0,01
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,05	0,06	0,06
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	-13,39	5,70	24,68

Fuente: Elaboración Propia

A través del **Ratio de Endeudamiento** vemos como la empresa se encuentra excesivamente endeudada durante los dos primeros años de actividad pues los valores óptimos deberían encontrarse entre 0,4 y 0,6, tal como estudiamos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica. No obstante a partir del ejercicio n+2 la empresa se sitúa dentro de los valores adecuados.

Con el **Ratio de Autonomía** vemos como en el ejercicio n y n+1 la empresa no dispone de suficiente autonomía situándose en valores muy reducidos. Sin embargo, en el ejercicio n+2 el patrimonio neto de la sociedad se incrementa de manera considerable debido al resultado positivo del ejercicio situando a la empresa en un ratio de autonomía aceptable (dentro del intervalo 0,7 – 1,5).

Respecto al **Ratio de Solvencia**, observamos como en los dos primeros años analizados la empresa se situaría cerca de la quiebra sin embargo, en el ejercicio n+2 con todo su activo tiene más que suficiente para hacer frente a sus deudas puesto que el ratio nos muestra un valor superior a 1.

Respecto al **Ratio de Calidad de la Deuda**, podemos decir que tenemos una deuda de calidad en el ejercicio n ya que aproximadamente un 30% de la deuda es a corto plazo. Este ratio mantiene valores menores a los presentados en el escenario más probable ya que las deudas a corto plazo con Hacienda Pública en concepto de Impuesto sobre Sociedades son menores, por lo que mantenemos un ratio de calidad de la deuda bueno a lo largo de los tres ejercicios.

Por otra parte, el ratio de **Gastos Financieros sobre Ventas** representa la carga financiera que genera el endeudamiento en comparación con las ventas esperadas.

Vemos como en el ejercicio **n** se sitúa en 0,02 y evoluciona de forma decreciente hasta 0,01 en los siguientes ejercicios. Dicho ratio es conveniente que se encuentre por debajo del 0,05 por lo que nos encontramos con valores del ratio muy buenos.

Por último, en cuanto al **Ratio de Cobertura de Gastos Financieros** comprobamos como a partir del ejercicio **n+1** el BAII es suficiente para hacer frente a los gastos financieros.

En cuanto a las **Rentabilidad Económica**:

Cuadro 70: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	2,24	3,26	2,76
MARGEN DE VENTAS	-0,28	0,08	0,21
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-0,64	0,25	0,58

Fuente: Elaboración Propia

La **Rentabilidad Económica** se incrementa en el periodo estudiado de forma considerable. En el primer ejercicio podemos comprobar unos valores positivos en la rotación de activos provocados por un valor en las ventas muy superior al activo del que dispone la organización. Sin embargo, la Rentabilidad Económica del ejercicio **n** es negativa porque el margen de ventas también lo es. Como hemos comentado anteriormente, el BAII ha sido negativo por lo que el margen es negativo y en consecuencia la rentabilidad de la empresa.

Analizando los ejercicios siguientes vemos como la rentabilidad de la empresa es positiva, esto se debe a un incremento en las ventas que hace que se incremente la rotación del activo y a un margen de ventas positivo. De esta forma obtenemos una rentabilidad económica de 0,25 y 0,58 en los ejercicios **n+1** y **n+2** respectivamente, muy similares a los estudiados en el escenario más probable.

Por último, llevaremos a cabo el cálculo del **VAN** (Valor Actual Neto) y la **TIR** (Tasa Interna de Retorno) para poder comprobar si el presente proyecto es rentable a largo plazo en el escenario pesimista.

Debemos recordar que si el presente proyecto presenta un VAN positivo querrá decir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y, por lo tanto, el proyecto se considerará rentable.

Por otro lado, la TIR es el tipo de actualización o descuento que hace 0 el VAN. Hace referencia a la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto; si la TIR es alto estaríamos ante un proyecto empresarial rentable que supondría un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

Para su cálculo debemos tener en cuenta los siguientes datos:

- Desembolso Inicial: 15.950 euros.
- Tasa de Descuento (mismo tipo de interés que nos han ofrecido en el préstamo bancario, TAE): 5,64%.
- Flujos de Caja de los tres años analizados.

Cuadro 71: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario Pesimista

	n	n+1	n+2
Cobros	112.263,75	157.169,25	212.178,49
Pagos	-152.784,73	-155.480,73	-179.887,78
Tesorería	-40.520,98	1.688,52	32.290,70

Fuente: Elaboración Propia

Los datos obtenidos del cálculo del VAN y el TIR han sido los siguientes:

Cuadro 72: VAN Y TIR. Escenario Pesimista

VAN	-9.454,55 €
TIR	-20%

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma vemos como en el escenario pesimista el proyecto **no sería rentable**, al menos durante los tres primeros años de actividad. Sin embargo las tendencias indican que las ventas seguirán creciendo por lo que se **generaría un VAN positivo en pocos años**.

Respecto a la TIR, esta alcanza una cifra de -20% tratándose, por lo tanto, de un proyecto no rentable en el periodo estudiado.