



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE EMPRESA: CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS CÁSTULO RECRUITMENT S.L.U.

Alumno/a: Molina Reyes, Silvia

Tutor/a: Prof. D^a. Rocío Martínez Jiménez
Dpto: Organización de empresas

Septiembre, 2016

RESUMEN

El difícil contexto económico imperante durante los últimos años ha provocado el auge de un sector joven, el sector de la consultoría. La elevada complejidad adquirida por el mercado laboral, debida a la existencia de un desequilibrio entre oferta y demanda, ha motivado la elaboración del presente proyecto, cuyo principal objetivo es la cobertura de una necesidad observada y no satisfecha. De esta forma, se plantea la creación de una pequeña consultora de recursos humanos ubicada en la ciudad de Linares, pues se ha observado una significativa escasez de competencia en esta área de la provincia de Jaén. La consultora de recursos humanos Cástulo Recruitment S.L.U. estará formada por un socio único fundador, contando con una plantilla inicial de dos consultores externos. Esta organización perseguirá como principal objetivo la prestación de servicios diferenciados, destinados tanto a clientes particulares como empresariales, basándose en el rol de socio colaborador en lugar de simple prestador de servicios. El proyecto que sigue a continuación detalla todos aquellos factores que deberán tenerse en cuenta de cara a la creación y puesta en marcha de la organización proyectada, un completo estudio que avala la viabilidad técnica, económica y financiera de dicho plan de negocio.

ABSTRACT

The difficult economic context which has marked the last few years has caused a young sector's rise, the consulting industry. The immense complexity acquired by the labour market, due to the existence of an imbalance between offer and demand, has motivated the current project's development, whose main aim is the coverage of an observed and not satisfied need. In this way, It has been planned a consultancy of human resource's creation, located in Linares, because a significant absence of competitors has been observed in this area of Jaén. Cástulo Recruitment S.L.U. consultancy will have an only partner founder and an initial staff of two external consultants. This organization will pursue the provision of differentiated services as main objective, dealing with both particular and corporate customers, through the partner collaborator role rather than simple service provider. The following project details all those factors which must be taken into account in order to create and implement the organization projected, a full study which guarantees the technical, economic and financial viability of this business plan.

ÍNDICE

	Pág.
1. Identificación del proyecto	9
1.1. El proyecto e idea de negocio	9
1.2. El emprendedor	10
1.3. Misión	10
1.4. Visión	11
1.5. Valores	11
1.6. Objetivos	11
2. Análisis del entorno externo	13
2.1. Entorno general	13
2.2. Entorno específico	16
2.2.1. Definición del sector	16
2.2.2. Definición de la competencia	19
2.3. Mercado objetivo	22
3. Análisis del entorno interno	26
4. Análisis DAFO	28
5. Dirección estratégica	31
5.1. Estrategia corporativa: de crecimiento y desarrollo	31
5.2. Estrategia competitiva	31
6. Plan de marketing	33
6.1. Cartera de servicios	33
6.2. Precio	36
6.3. Comunicación	39
6.4. Distribución	40
7. Plan de operaciones	42
7.1. Procesos	42
8. Plan de recursos humanos	45
8.1. Organización funcional: organigrama	45
8.2. Plan de contratación	46
8.3. Política salarial	47
8.4. Plan de externalización de funciones	48
9. Plan de inversiones y ubicación	50
9.1. Localización y ubicación	50

9.2. Inmovilizado material	52
9.3. Inmovilizado intangible	54
10. Plan económico-financiero	55
10.1. Plan de inversión	55
10.2. Plan de financiación	57
10.3. Previsión de ingresos anuales	59
10.4. Previsión de gastos anuales	62
10.5. Previsión de tesorería	65
10.6. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	67
10.7. Balance de situación previsional	68
10.8. Cálculo del VAN, TIR Y RN	70
10.9. Análisis del punto muerto	71
10.10. Análisis de sensibilidad	73
11. Estructura legal de la empresa	75
11.1. Elección de la forma jurídica	75
11.2. Trámites de constitución	76
11.3. Datos de identificación	78
12. Conclusión	79
13. Referencias bibliográficas	81

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Perfil estratégico del entorno	16
Figura 2. Tardanza media, en meses, en encontrar el primer empleo según el nivel formativo alcanzado	25
Figura 3. Matriz DAFO	30
Figura 4. Servicios ofrecidos por Cástulo Recruitment S.L.U.	33
Figura 5. Tarifas por servicios de consultoría	36
Figura 6. Tarifas por servicios de planificación de plantillas	37
Figura 7. Tarifas por servicios de diseño y desarrollo de la estructura de RRHH	37
Figura 8. Tarifas por servicios de análisis de puestos de trabajo	37
Figura 9. Tarifas por servicios de reclutamiento y selección	37
Figura 10. Tarifas por servicios de evaluación del desempeño	37
Figura 11. Tarifas por servicios de procesos sustractivos	38
Figura 12. Tarifas por servicios de diseño de políticas retributivas	38
Figura 13. Tarifas por servicios de evaluación del clima laboral	38
Figura 14. Tarifas por servicios de programas formativos a empresas	38
Figura 15. Tarifas por servicios de programas formativos a particulares	39
Figura 16. Tarifas por servicios de bolsa de empleo	39
Figura 17. Datos generales recogidos en el expediente de clientes	43
Figura 18. Organización funcional de los recursos humanos	46
Figura 19. Costes salariales empleados externos	47
Figura 20. Costes salariales dirección general	48
Figura 21. Costes salariales totales	48
Figura 22. Mapa de ubicación sede física	51
Figura 23. Mobiliario de oficina	52
Figura 24. Mobiliario aula de formación	53
Figura 25. Equipos para procesos de información	53
Figura 26. Concesiones administrativas	54
Figura 27. Aplicaciones informáticas	54
Figura 28. Plan de inversión inicial	56
Figura 29. Cuadro de amortización contable	57
Figura 30. Fuentes de financiación	57
Figura 31. Características préstamo a largo plazo	59
Figura 32. Cuadro de amortización financiera simplificado	59

Figura 33. Estimación de ingresos correspondientes al primer ejercicio de actividad	61
Figura 34. Estimación de ingresos futuros	62
Figura 35. Previsión de gastos correspondientes al primer ejercicio de actividad	63
Figura 36. Estimación de gastos futuros	65
Figura 37. Previsión de tesorería	66
Figura 38. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	67
Figura 39. Balance de situación previsional	69
Figura 40. Cash flow netos de explotación	70
Figura 41. Estructura de costes de la organización	72
Figura 42. Umbral de rentabilidad	73
Figura 43. Análisis de sensibilidad	74
Figura 44. Trámites de constitución	77

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

1.1. EL PROYECTO E IDEA DE NEGOCIO.

Cástulo Recruitment S.L.U. nace como un proyecto destinado a ofrecer una completa gama de servicios encuadrados en el ámbito de los recursos humanos y la inserción laboral, desde una perspectiva totalmente adaptada a las necesidades de nuestros potenciales clientes, empresas y particulares.

Situada en la zona céntrica del municipio de Linares, segunda ciudad en relevancia social y económica de la provincia de Jaén, esta consultora contará con una ubicación privilegiada para prestar un servicio totalmente presencial a todo el sector noroeste de dicha provincia, pues se observa una escasa competencia directa en esta área. Sin embargo, nuestra actividad no se dirige únicamente al cliente de ubicación próxima, pues contaremos con una plataforma online a través de la cual todos los usuarios, tanto empresariales como particulares, podrán obtener una información detallada sobre los servicios que ofrecemos, los procesos que engloba cada uno de ellos y los beneficios derivados de la externalización para el caso del cliente empresarial.

El difícil contexto económico imperante durante los últimos años del siglo XXI, determina la delicada situación laboral en la cual se encuentra nuestro país en la actualidad, y muy especialmente la comunidad autónoma andaluza. Este contexto, caracterizado por una elevada demanda de empleo y una oferta proporcionalmente insuficiente, requiere de soluciones innovadoras destinadas tanto a empresas oferentes como a particulares demandantes. Es éste, por tanto, el principal precursor de la aparición de la presente idea de negocio. A pesar de observarse un cierto nivel de competencia, nuestro principal objetivo es alcanzar la diferenciación con respecto a la misma, a través de un servicio personalizado y adaptado a las necesidades de cada caso en particular, teniendo siempre como fin último la total satisfacción del cliente, a partir de un asesoramiento y un servicio que aporte soluciones de calidad integral. Por otro lado, el carácter cambiante de los mercados actuales y los elevados niveles de competencia existentes en los mismos, exigen a las organizaciones centrarse en aquellas actividades consideradas para éstas como esenciales o nucleares, alcanzando así un elevado grado de especialización y compitiendo en el mercado eficientemente. De esta forma, a través de nuestros servicios, las empresas aportarán un mayor valor a aquellas actividades que constituyen el núcleo de su negocio, delegando en la consultora las actividades relacionadas con los procesos de gestión de recursos humanos, en las cuales ésta se encuentra especializada. La consultora de recursos humanos Cástulo Recruitment S.L.U. contará con un único socio fundador, que aportará la totalidad del capital social, al cual se unirán dos trabajadores con una

formación consolidada y una amplia experiencia en el campo de los recursos humanos y de la psicología laboral. Todo ello, unido al presente análisis de la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, ponen de manifiesto la firmeza de la presente idea, tal y como se recogerá en los siguientes epígrafes.

1.2. EL EMPRENDEDOR.

A continuación se expone una relación con los datos personales y experiencia profesional del socio promotor.

- Nombre: Silvia Molina Reyes
D.N.I.: 26257890D
Fecha de nacimiento: 28/09/1992
Dirección: C/ Eusebio Martín Nº 11
Población: Bailén CP: 23710
Provincia: Jaén
Teléfono: 955698741 / Móvil: 654962357
Situación: Estudiante
Participación en la sociedad: socio único fundador con un 100% de participación
Estudios: Máster universitario en administración de empresas
Otros estudios: Grado en turismo
Experiencia empresarial relacionada: staff de apoyo a los departamentos de dirección y gestión de recursos humanos respectivamente, en establecimientos de alojamiento turístico de la provincia.

1.3. MISIÓN.

La consultora de recursos humanos Cástulo Recruitment S.L.U. se consolida como un proyecto nacido de la vocación emprendedora y la ilusión de su socio fundador. Nuestra organización persigue brindar un servicio de asesoría e intermediación laboral que destaque por su excelencia y por su elevado grado de adaptación a las necesidades y requerimientos de cada uno de nuestros clientes, gracias al respaldo que nos proporciona un equipo profesional con una amplia formación y experiencia en el sector. Nuestra actividad se enfoca hacia la total satisfacción del cliente, estableciendo un vínculo real con el mismo y generando, de este modo, valor para ambas partes.

1.4. VISIÓN.

El futuro de Cástulo Recruitment S.L. pasa por convertirse en la empresa líder en gestión e intermediación laboral a nivel provincial, creciendo en la medida en que lo haga su cartera de clientes.

1.5. VALORES.

Los valores que definen a la consultora Cástulo Recruitment S.L.U., con los que se encuentra plenamente comprometida son los siguientes:

- **Calidad:** prestación de servicios de acuerdo a elevados estándares marcados por la propia organización. En Cástulo Recruitment S.L.U. consideramos como principal estándar la satisfacción final del cliente, puesto que la consecución de la misma se considera el objetivo fundamental de nuestra organización.
- **Confianza:** creación y mantenimiento de relaciones de confianza entre la consultora y el usuario, tanto particular como empresarial. Se persigue con ello la formación de vínculos relacionales estables entre ésta y sus clientes, de forma que ésta no sea considerada un mero prestador de servicios, sino un socio colaborador con el cual se mantienen relaciones de intercambio de valor mutuo.
- **Integridad:** guía de la actuación empresarial de acuerdo a principios fundamentales como la honestidad, la responsabilidad, el compromiso y la transparencia.

1.6. OBJETIVOS.

Objetivos generales:

- Consecución de la excelencia en la prestación de servicios.
- Adaptación a las necesidades y expectativas del cliente objetivo.
- Diferenciación de los servicios ofertados como base de competitividad en el mercado.
- Creación y mantenimiento de una cartera de clientes estable y en continuo crecimiento.
- Generación de valor hacia el cliente.
- Fortalecimiento de la imagen de marca en el mercado.
- Mejora de la capacidad de adaptación al entorno.

Objetivos operacionales:

- Establecimiento de programas de formación continua y reciclaje dirigidos al personal de la organización.

- Mejora continuada de los procesos y actividades desarrollados en el seno de la organización, a partir de la implantación de programas de perfeccionamiento basados en aportaciones realizadas por los clientes.
- Realización de informes, formularios, procesos, etc., adaptados a cada uno de los clientes con los que se establece un vínculo profesional, huyendo de esta forma de la estandarización característica de consultoras de elevado tamaño y grado de diversificación.
- Establecimiento de relaciones estables a largo plazo con los clientes con los que se mantiene una relación profesional a partir de programas de fidelización, beneficios futuros, bonificaciones, etc.
- Publicitación de la organización en distintos medios: radio, prensa, publicaciones empresariales, redes sociales, página web, etc.
- Aprendizaje a partir de la experiencia, ello mejorará la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios que experimenta constantemente el mercado.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.

Fernández (2010, p. 114) afirma: “el entorno externo abarca todos aquellos factores que, fuera de los límites de la organización, influyen en su desempeño”. Dicha influencia es la causa por la cual se lleva a cabo un análisis pormenorizado del mismo, pues los resultados de una empresa dependen en gran medida de los factores que conforman el entorno que la rodea. En este sentido, se distinguen dos tipos de entorno: entorno general o macroentorno y entorno específico o microentorno.

2.1. ENTORNO GENERAL.

El entorno general o macroambiente abarca todos aquellos factores que afectan, en mayor o menor medida, a la totalidad de las organizaciones o a la mayoría de las mismas. Los factores del entorno general son difícilmente predecibles y controlables, siendo por tanto improbable la predicción de tendencias o eventos en el entorno general (Fernández, 2010).

Para llevar a cabo el análisis del entorno general realizaremos un análisis PESTEL, destacando los siguientes tipos de factores:

Factores político-legales:

- Existencia de una extensa legislación laboral, encuadrada en el marco del Derecho laboral de España, comprendiendo un gran número de normas jurídicas que regulan tanto aspectos relativos a relaciones laborales ordinarias (salario, jornada de trabajo, contrato de trabajo, etc.) como aquéllos referentes a relaciones laborales especiales (personas con discapacidad, artistas, abogados, etc.), entre otras cuestiones. La existencia de dicha legislación persigue como fin último la regularización de las relaciones que se establecen entre trabajadores y empleadores, así como el establecimiento de los derechos y obligaciones de ambas partes.¹
- Aparición de una serie de normas destinadas a la activación y la inserción laboral de las personas en situación de desempleo. Entre ellas, cabe destacar a título de ejemplo el Real Decreto-ley 4/2013 de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo,² en virtud del cual se concretaron quince de las cien medidas recogidas en la denominada Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven³ aprobada por el gobierno con fecha 22 de febrero de 2013.

¹ Para más información se puede visitar la web http://www.empleo.gob.es/es/sec_leyes

² Publicado en BOE nº 47 de 23 de febrero de 2013.

³ http://www.empleo.gob.es/ficheros/garantiajuvenil/documentos/EEEJ_Documento.pdf

- Aprobación, por parte del Gobierno Estatal, de una serie de medidas encaminadas al favorecimiento de la recuperación económica y a la creación de empleo. Entre éstas destacan: el impulso de una reforma laboral en el año 2012, destinada a la mejora de la situación del mercado de trabajo⁴; la publicación de un informe de periodicidad anual, denominado Programa Nacional de Reformas, a través del cual se aportan una serie de recomendaciones de cara al perfeccionamiento de diferentes aspectos de la economía española, destacando, en este caso, aquéllas dedicadas al ámbito laboral⁵; o la implantación de la Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016, que constituye el marco normativo de las políticas activas de empleo impulsadas por el Estado y concretadas a partir de los denominados Planes Anuales de Política de Empleo.⁶

Factores económicos:

- Disminución del número de personas en situación de desempleo. Concretamente, según datos publicados por la Encuesta de Población Activa (EPA) realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), para el último trimestre del pasado año 2015 la tasa de paro se redujo en un 2,81% con respecto al mismo periodo del año anterior, culminando el ejercicio con un total de 658.200 parados menos.
- Crecimiento de la economía española, registrándose en el año 2015 un incremento del 3,2% del PIB con respecto al año anterior, según datos aportados por el informe de Contabilidad Nacional Trimestral de España, elaborado por el INE. A este incremento, se le une la consecuente creación de empleo, observándose un aumento del 3% y 3,4% en el número de ocupados y asalariados respectivamente, para el mismo periodo.

Factores sociales:

- Mejora de los niveles medios de formación educativa de la población española en edad de trabajar. Ello se debe a dos razones fundamentales: la salida gradual del mercado de trabajo de personas de mayor edad con escasos niveles de formación y la entrada al mismo de población joven con niveles de estudios muy superiores a los alcanzados por los primeros, que responde al incremento de las oportunidades educativas experimentado durante las últimas décadas (Serrano y Soler, 2015).

⁴ Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral publicado en BOE nº 36 de 11 de febrero de 2012.

⁵ <http://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Documents/SP%20PNR%202015%20FINAL.pdf>

⁶ https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/estrategia_14_16.pdf

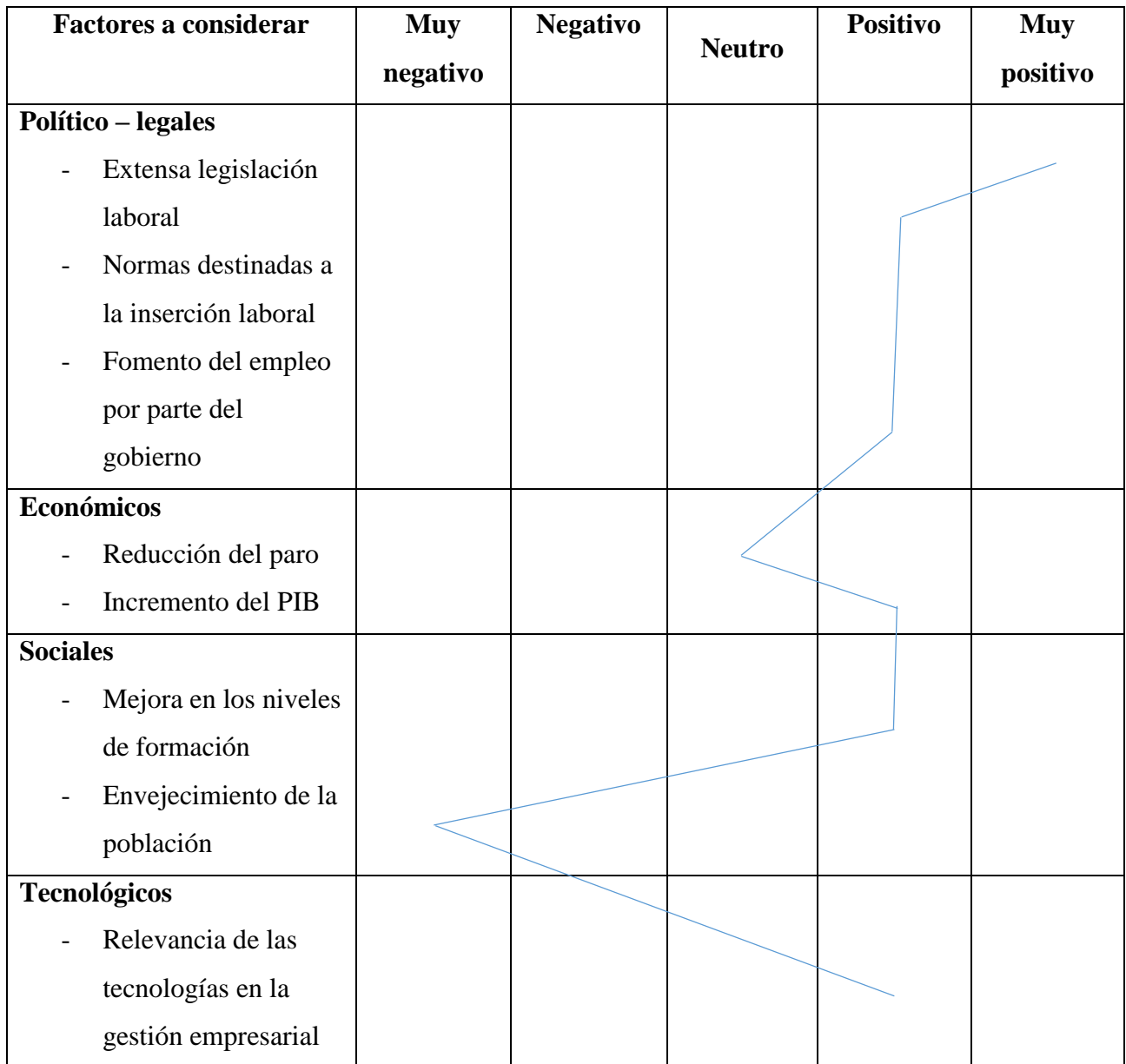
- Modificación de la estructura demográfica de la sociedad española, caracterizada por un progresivo envejecimiento de la población, derivado del incremento en la esperanza de vida; y una reducción en el número de jóvenes en edad de trabajar, considerando como tales personas de 16 a 34 años de edad, debido en parte al fenómeno conocido como “fuga de cerebros”. Según datos extraídos del INE, las tendencias demográficas futuras apuntan a un crecimiento demográfico negativo en las próximas décadas. Cabe destacar a modo de ejemplo, la previsión para el año 2049 de la tasa de dependencia, la cual rondaría el 89,66%, frente al 47,81% que se registró en el año 2009. De este modo, para dicho ejercicio de cada diez individuos en edad de trabajar, encontraríamos en nuestro país casi nueve personas inactivas.

Factores tecnológicos:

- Incremento exponencial de la importancia que adquieren las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la dirección y gestión de empresas. Esta especial relevancia ha supuesto, por un lado, una mayor capacidad de las organizaciones para llegar a un mercado mucho más amplio, que se aleja del tradicional mercado geográfico próximo a su ubicación física y, por otro lado, el reconocimiento del papel fundamental que juegan estos recursos de cara al mantenimiento e incremento de la competitividad de dichas organizaciones en el mercado en el que se encuentran presentes (Escorsa y Valls, 2003).

A fin de analizar la influencia que ejercerán dichos factores sobre la organización e identificar las posibles amenazas y oportunidades que puedan derivar de los mismos, en la figura 1 se muestra una representación gráfica del perfil estratégico del entorno general. Tal y como puede observarse en la misma, el perfil representado tiende hacia la derecha lo cual pone de manifiesto el carácter favorable del entorno hacia la empresa. Dicho perfil permite además identificar los factores clave del entorno, que se corresponden con los picos existentes a la derecha (oportunidades) y a la izquierda (amenazas). En este caso habrá de prestarse una especial atención al envejecimiento de la población que redundará en un menor número de personas jóvenes en edad de trabajar y, por tanto, en un menor dinamismo del mercado de trabajo. Por otro lado, será preciso considerar la existencia de una amplísima legislación en materia laboral, que favorece la actividad de las empresas del sector de la consultoría, pues afecta a la complejidad de las relaciones laborales motivando la demanda de este tipo de servicios por parte de los oferentes de empleo.

Figura 1. Perfil estratégico del entorno.



Fuente: elaboración propia.

2.2. ENTORNO ESPECÍFICO.

2.2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR.

El análisis del entorno específico o entorno competitivo comprende el estudio de la industria o sector en el que opera la empresa. Fernández (2010, p. 126) define el término industria como “un grupo de empresas que fabrican productos homogéneos sustitutivos cercanos, ya que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor”. En este caso, centraremos el análisis en aquél conjunto de organizaciones prestadoras de servicios relacionados con el ámbito de los recursos humanos. Para ello, emplearemos como herramienta el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, según el cual “el grado de atractivo de una industria viene

determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores” (Guerras y Navas, 2011, p.177). Estas fuerzas son las siguientes:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: los competidores potenciales son aquellas empresas que actualmente no se encuentran compitiendo en el sector, pero cuentan con capacidad y recursos para hacerlo. Para el caso de la industria que nos ocupa, se pueden señalar una serie de factores que podrían facilitar la entrada de nuevos competidores al mercado, tales como:

- Atractivo de la industria: se trata de un sector en auge en la actualidad, debido a la necesidad de establecer una adecuada conexión entre demanda y oferta de empleo. Además, cuenta con un número reducido de competidores, especialmente en el área geográfica objeto de estudio.
- Facilidad de acceso, debida a la práctica inexistencia de barreras de entrada: no existen marcas de elevado prestigio presentes en el mercado, que cuenten con una alta fidelidad por parte de los clientes; no se precisa un elevado volumen de capital para la creación y puesta en marcha del negocio; no es objeto de concesión de política gubernamental; etc.

Sin embargo, existen otros factores que dificultarían el acceso a dicho mercado, como son:

- Complejidad a la hora de ofrecer un servicio diferenciado con respecto al ofrecido por la competencia.
- Dificultad en la obtención de economías de escala que favorezcan el desarrollo de la actividad.

Productos sustitutivos: los productos sustitutivos pueden definirse como aquellos bienes o servicios diferentes que cumplen la misma función que el producto original del sector, captando parte de la cuota de mercado y reduciendo el beneficio potencial de la industria. Para el caso del servicio de consultoría de recursos humanos, el principal producto sustitutivo existente en la actualidad son los portales de empleo presentes en Internet, tanto públicos, como la oficina virtual de empleo del Servicio Andaluz de Empleo (SAE), como privados, tales como Infojobs, Turijobs, Infoempleo, etc. El grado de amenaza de los mismos dependerá de las siguientes variables:

- Grado en que satisfacen la misma necesidad que el servicio original: en este caso, los portales de empleo van a permitir tanto a empresas como a particulares registrarse y llevar a cabo una serie de trámites por sí mismos. Con carácter general, el servicio que estas páginas web prestan a empresas suele ser de pago, a excepción de los servicios

públicos, mientras que para particulares es mayoritariamente gratuito. Es necesario considerar el hecho de que a través de su uso, los clientes no cuentan con un servicio de asesoramiento por parte de profesionales del sector, por lo que el único beneficio que se deriva del mismo es la difusión y el alcance que proporciona Internet como medio de comunicación.

- Comparación de precios: como se ha señalado con anterioridad, los portales de empleo, exceptuando los pertenecientes al servicio público de empleo estatal o autonómico, cobran una cuota a todas aquellas empresas que desean incluir sus ofertas de empleo en los mismos, siendo la mayor parte de sus servicios gratuitos para el caso de los particulares demandantes de empleo. Los servicios de consultoría de recursos humanos cuentan con un precio significativamente más elevado que los prestados por los primeros. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que el servicio es prestado por los profesionales de forma integral, garantizando de esta forma el éxito de todos los procesos llevados a cabo en este ámbito.
- Costes de cambio: como coste de cambio a este tipo de servicios cabe destacar el tiempo. Las empresas que contratan servicios de consultoría tan sólo requieren el tiempo necesario para especificar sus necesidades concretas, dejando a la empresa prestadora del servicio actuar en función de las mismas. No obstante, en el caso de los portales de empleo, los procesos deben ser llevados a cabo íntegramente por la empresa contratante, sin incluir ningún tipo de asesoramiento, tan sólo con la ayuda de la difusión que le presta el portal.

Poder negociador de proveedores: el poder negociador de los proveedores puede definirse como la capacidad de los mismos para imponer condiciones en sus negociaciones con las empresas del sector. Para una empresa prestadora del servicio de consultoría de recursos humanos, los proveedores son limitados, encontrando fundamentalmente proveedores de material de oficina, de suministros (agua y energía eléctrica) o de servicios (servicio de limpieza). Teniendo esto en consideración, podemos afirmar que el poder que ejercen los proveedores es bajo debido a las siguientes razones:

- Existencia de un número elevado de proveedores de estos productos/servicios.
- Productos/servicios poco diferenciados, que pueden obtenerse a partir de cualquier proveedor.
- Bajo coste de cambio de proveedor.
- Productos en su mayoría almacenables.

- Inexistencia de amenaza de integración vertical hacia adelante.

Poder negociador de clientes: al igual que en el caso de proveedores, llevaremos a cabo el análisis del poder de negociación de los clientes en base a las siguientes variables:

- Existencia de un número elevado de clientes (empresas y particulares). Actualmente, las empresas y particulares tienen una gran necesidad de contar con este tipo de servicios, pues deben hacer frente a la delicada situación en la que se halla el mercado laboral y a un entorno cada vez más competitivo.
- Escaso grado de diferenciación de este tipo de servicios prestados por las empresas presentes actualmente en el mercado.
- Bajo coste de cambio.
- Existencia de servicios, en cierta medida, sustitutivos.
- Servicio de elevada importancia para el cliente.
- Gran cantidad de información en poder del cliente.

Estos factores ponen de manifiesto un poder negociador medio por parte del cliente, ya que a pesar de ser servicios de vital importancia debido al elevado grado de competencia existente en el mercado, tanto laboral como empresarial, aún en la actualidad no existe una diferenciación significativa de cara a éstos. Por otra parte, el cliente cuenta con una gran cantidad de información acerca de dichos servicios y los ofrecidos por la competencia, y con unos costes de cambio de empresa proveedora bajos.

2.2.2. DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA.

Para analizar la intensidad de la rivalidad existente entre las empresas que compiten en el mercado, se tendrán en cuenta las siguientes características de la industria:

- Número reducido de empresas dedicadas a la prestación del servicio de consultoría de recursos humanos a nivel provincial, la mayoría de las cuales tiene su sede en la ciudad de Jaén.
- Industria concentrada con cierto nivel de equilibrio. Cuenta con un número limitado de competidores, no observándose liderazgo de mercado por parte de ninguno de ellos.
- Industria emergente. Se trata de un sector relativamente joven, que ha surgido fundamentalmente para responder a las necesidades de un mercado laboral caracterizado por una elevada demanda y una reducida oferta de empleo.

- Inexistencia de barreras de movilidad que imposibiliten el paso de un segmento a otro del sector. Esto puede observarse en el hecho de que la mayor parte de los competidores se dedican tanto a la consultoría de recursos humanos como a la consultoría legal, fiscal, etc.
- Práctica inexistencia de barreras de salida que impidan el abandono del sector por parte de las empresas que operan en él.

Una vez analizados estos factores, que ponen de manifiesto la existencia de un reducido nivel de competencia en el sector, se expone a continuación una relación con las principales organizaciones competidoras ubicadas en la provincia de Jaén.

Tres pasos consultores



Consultora dedicada a múltiples actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, la formación, la gestión de incentivos y subvenciones, el desarrollo de negocios, la organización de eventos empresariales, etc. Esta organización, con sede en la ciudad de Jaén, colabora con instituciones públicas en diversos proyectos y cuenta además con una bolsa de empleo donde las empresas pueden incluir sus ofertas y los profesionales su perfil.

HANS soluciones empresariales



Organización ubicada en la ciudad de Jaén que, además de servicios enmarcados en el ámbito de los recursos humanos, oferta otros como formación a empresas y desempleados, gestión de licitaciones y acreditaciones de seguridad alimentaria.

Randstad Jaén



Organización con sede en Jaén capital perteneciente al grupo Randstad España. Se trata de una consultora dedicada exclusivamente a servicios relacionados con la gestión de recursos humanos, contando con una amplia oferta dirigida a empresas y con un portal de empleo propio destinado a particulares demandantes de empleo.

S.I.C.I. Dominus



Con sucursal en la ciudad de Jaén, esta organización cuenta con un amplio abanico de servicios enmarcados en diferentes ámbitos. En lo que a recursos humanos se refiere, S.I.C.I. Dominus ofrece fundamentalmente cursos de formación, especialización, reciclaje e inserción laboral de los alumnos que los realizan.

Adaptalia



Adaptalia, perteneciente al grupo Crit, empresa multinacional dedicada a la gestión integral de recursos humanos, cuenta con una sucursal en la ciudad de Jaén. Esta división oferta fundamentalmente servicios de externalización enmarcados en diferentes ámbitos, que se corresponden a su vez con sus tres divisiones o áreas de actuación: industrial, office y comercial.



Dewey, consultora ubicada en el municipio de Mengíbar, oferta labores de consultoría, gestión administrativa de bonificaciones y procesos selectivos, encontrándose especializada en la selección de ejecutivos de línea y alta dirección.

2.3. MERCADO OBJETIVO.

Desde la perspectiva del marketing, el mercado puede definirse como “un conjunto de personas que necesitan y desean un producto o servicio determinado y que tienen capacidad legal y económica para comprarlo”. Concretamente, el mercado objetivo será “aquel en el que la empresa ofrece sus productos” (Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado, 2009, p. 57).

A fin de conocer el mercado de referencia en el cual competirá la empresa objeto de estudio, llevaremos a cabo una división del mercado total en segmentos relativamente homogéneos, con la consiguiente identificación de los grupos de compradores objetivo. Este proceso de segmentación constará fundamentalmente de dos fases: la macrosegmentación, a través de la cual se identificarán los diferentes productos-mercados existentes; y la microsegmentación, que facilitará la identificación de segmentos diferenciados en el interior de cada uno de los productos-mercados anteriormente relacionados (Lambin, 1995).

Lambin (1995, p. 187) afirma: “un producto-mercado se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de un surtido de funciones basado en una tecnología concreta”. Tomando esta definición como referencia, podemos identificar en este caso dos productos-mercado claramente diferenciados:

Servicios a empresas:

- Funciones: prestación de servicios de asesoría; análisis de puestos de trabajo; evaluación del desempeño; comunicación interna; procesos de reclutamiento y selección; establecimiento de políticas retributivas; gestión del talento; formación y reciclaje; planes de carrera; bolsa de empleo; etc.
- Compradores: empresas, con independencia de su tamaño, forma jurídica o sector de ubicación.

Servicios a particulares:

- Funciones: prestación de servicios de asesoramiento; cursos de formación e inserción laboral; preparación de procesos de selección; bolsa de empleo; etc.
- Compradores: particulares demandantes de empleo.

En ambos casos los servicios serán prestados por profesionales con una amplia formación y una experiencia profesional consolidada en el ámbito de los recursos humanos, contando además con la ayuda de tecnologías innovadoras especializadas en dicha materia, así como en información y comunicación.

A fin de analizar la diversidad de necesidades existente en el interior de estos productos mercado, se llevará a cabo un análisis de microsegmentación, el cual permitirá identificar segmentos de compradores que buscan en el servicio atributos similares.

En el caso de las empresas la segmentación se realizará por sectores de actividad, asumiendo una relación directa entre los niveles de formación que requiere el personal de dicho sector y la demanda de servicios prestados por consultores de recursos humanos. En virtud de la información aportada por el informe Randstad sobre tendencias en la formación, destacamos como potenciales los siguientes sectores de actividad:

- Sector industrial: este sector presta especial atención a la formación como un medio de mejora de la productividad en sus empresas, destacando por presentar los mayores niveles de externalización de las actividades encuadradas dentro de la misma.
- Sector servicios: se configura como un sector clave para el desarrollo de la economía española en la actualidad, apostando por una formación de calidad, adaptada a las necesidades formativas específicas de cada puesto de trabajo.
- Sector comercial y sector transporte: son las actividades en las que se prevé un mayor crecimiento en cuanto a inversiones relacionadas con la formación de los trabajadores en los próximos años, demandando de nuevo una formación de calidad, centrada en habilidades técnicas relacionadas con los negocios entre otros aspectos.

Estos sectores se deberán tener en cuenta a la hora de dirigir los servicios de la empresa hacia segmentos concretos del mercado, ya que a medida que aumentan las necesidades formativas en una empresa, mayor es la complejidad de los procesos relacionados con la gestión de sus recursos humanos y mayor será, por tanto, la posibilidad de demanda de los servicios ofertados por nuestra organización.

Finalmente de cara a la identificación de segmentos de mercado homogéneos de clientes particulares, llevaremos a cabo una segmentación sociodemográfica atendiendo a distintas variables:

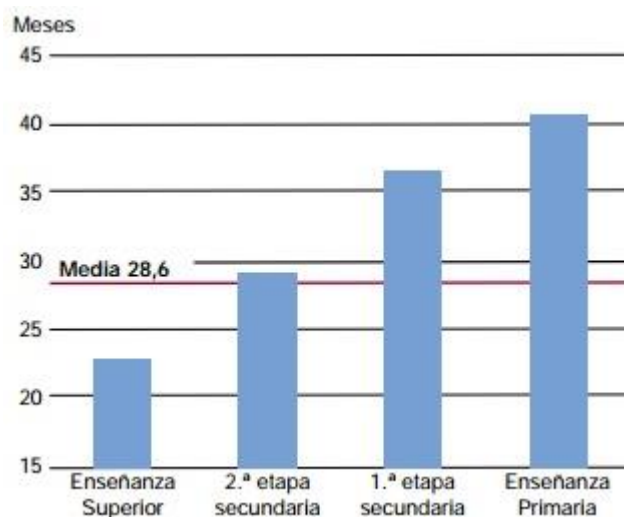
- Localización: centraremos nuestra actividad fundamentalmente en el ámbito nacional, estableciendo una distinción en cuanto a la comunidad autónoma de procedencia del cliente. Según datos obtenidos a través de la encuesta de población activa (EPA)⁷ publicada por el INE para el primer trimestre del presente ejercicio, se observa una notable diferencia en los niveles de desempleo en las diferentes comunidades españolas, distinguiendo los siguientes segmentos en función de dichos niveles:
 - Muy alto ($\geq 25\%$): Andalucía, Extremadura, Castilla La Mancha, Canarias, Ceuta y Melilla.
 - Alto ($21\% < 25\%$): Comunidad Valenciana y Murcia.
 - Medio ($15\% < 21\%$): Galicia, Asturias, Cantabria, Castilla y León, Madrid, Aragón, Cataluña y Baleares.
 - Bajo ($< 15\%$): País Vasco, Navarra y La Rioja.
- Sexo: en virtud de datos aportados por la EPA, podemos observar una clara diferencia en las tasas de desempleo pertenecientes a hombres y mujeres, distinguiendo por tanto ambos grupos a fin de considerar la mayor dificultad de acceso al mercado laboral que presentan estas últimas.
 - Hombres: 19,45%.
 - Mujeres: 22,78%.
- Edad: apoyándonos de nuevo en datos aportados por el EPA distinguiremos:
 - Menores de 25 años: 46,50%.
 - 25 a 54 años: 19,67%.
 - 55 años o más: 17,26%.
- Nivel formativo: según datos aportados por el INE se constata una mayor dificultad y tardanza en el acceso al mercado laboral en personas con escasos niveles de formación, disminuyendo tal dificultad a medida que se asciende en la escala formativa. Podemos distinguir por tanto los siguientes colectivos:
 - Enseñanza primaria.
 - Enseñanza secundaria (primera etapa).
 - Enseñanza secundaria (segunda etapa).

⁷ <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0116.pdf>

- Enseñanza superior.

En la figura 2 se muestra el número medio de meses empleados de cara a la incorporación al mercado laboral para cada una de estas categorías.

Figura 2. Tardanza media, en meses, en encontrar el primer empleo según el nivel formativo alcanzado.



Fuente: INE.

Atendiendo a la segmentación del mercado anteriormente realizada, pasaremos a dirigir nuestros servicios a la totalidad de colectivos mencionados, al identificarse en los mismos una necesidad clara de apoyo de cara al acceso al mercado de trabajo. No obstante, se prestará especial atención a las necesidades diferenciales que presentan aquellos subconjuntos con mayores dificultades de incorporación (mujeres, menores de 25 años, etc.).

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.

El análisis del entorno interno de la organización persigue un objetivo fundamental, la identificación de los recursos y capacidades con los que ésta cuenta, así como de las fortalezas y debilidades derivadas de los mismos. Dicho análisis se hace necesario de cara a la formulación de estrategias que favorezcan la potenciación de los puntos fuertes y la superación de los débiles (Díaz y Matamoros, 2011). A tal fin, se llevará a cabo un análisis de los recursos y capacidades clave con los que cuenta la organización en proyecto, para lo cual se definirán inicialmente ambos conceptos.

Se entiende por recursos o activos físicos de la organización “el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva, clasificándose en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación.”

Las capacidades constituyen “un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal.” (Suárez e Ibarra, 2002, p.71)

Tomando como base las definiciones anteriores, identificaremos a continuación los recursos y capacidades organizacionales que permitirán a la empresa alcanzar una ventaja competitiva basada en la diferenciación del servicio con respecto al ofertado por la competencia:

Recursos:

- Físicos: la consultora posee su sede física en una ubicación estratégica, en el sector noroeste de la provincia de Jaén, caracterizado por unos reducidos niveles de competencia.
- Humanos: la plantilla constituye un equipo profesional multidisciplinar, cubriendo todas las áreas de conocimiento de mayor relevancia en la gestión de recursos humanos.
- Tecnológicos: la organización cuenta con la más avanzada tecnología en lo que a gestión de recursos humanos se refiere, así como en tecnologías de la información y la comunicación.
- Otros recursos intangibles:
 - Programas de formación y reciclaje continuo del personal.
 - Completa gama de servicios ofrecidos.
 - Calidad, profesionalidad y confidencialidad en la prestación de servicios.

- Creación y mantenimiento de relaciones estrechas con el cliente.
- Programas de mejora basados en sugerencias aportadas por los clientes.

Capacidades:

La capacidad fundamental que nos aporta la combinación de todos los recursos mencionados es la posibilidad de prestar al cliente un servicio claramente diferenciado, de forma eficaz y eficiente. Ello se pone de manifiesto en la prestación de servicios de gestión, intermediación y asesoramiento integral, que engloban todas las áreas relacionadas con la gestión de recursos humanos gracias a la especialización de nuestro personal; a la continua actualización y mejora de sus conocimientos y habilidades; a la profesionalidad, calidad y confidencialidad que asegura nuestra organización; y a la permanente vocación de mejora que nos caracteriza, entre otros factores.

4. ANÁLISIS DAFO.

A fin de realizar una síntesis que permita analizar en mayor profundidad el entorno externo e interno de la organización, se empleará el denominado análisis DAFO, “una herramienta de gestión empresarial que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora” (Díaz y Matamoros, 2011, p.1).

Tal y como puede extraerse de sus siglas, la matriz DAFO se compone de cuatro elementos fundamentales que son evaluados durante el desarrollo del análisis: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. A continuación pasamos a exponer el análisis DAFO correspondiente al proyecto objeto de estudio.

Debilidades: constituyen aspectos internos de la organización que condicionan su capacidad para competir en el mercado y desarrollarse. En este caso, los puntos débiles se relacionan fundamentalmente con su condición de empresa de nueva creación, siendo éstos los siguientes:

- Reducida experiencia en el sector frente a organizaciones competidoras que operan en el mercado.
- Necesidad de búsqueda y consolidación de una cartera de clientes.
- Débil imagen de marca en el mercado.

Amenazas: se trata de elementos del entorno externo que pueden provocar un impacto negativo en el desarrollo de las actividades de la organización.

- Elevado auge de los portales de empleo, de titularidad pública y privada., que pueden actuar como servicios sustitutivos.
- Facilidad de acceso al sector por parte de nuevos competidores debido al elevado atractivo del mismo, la inexistencia de barreras de entrada y salida, etc.
- Elevado poder de negociación de clientes como consecuencia de la elevada cantidad de información con la que cuentan, bajos costes de cambio de proveedor, etc.
- Entorno cambiante.

Fortalezas: se trata de factores internos a la organización que se configuran como puntos fuertes que facilitan el desarrollo y la competitividad de la empresa en el mercado.

- Equipo profesional de carácter multidisciplinar.
- Empleo de las más avanzadas tecnologías en gestión de recursos humanos, información y comunicación.

- Programas de formación y reciclaje continuo del personal.
- Completa gama de servicios ofrecidos.
- Servicio diferenciado a partir de la adaptación a las características, necesidades y especificaciones requeridas por cada uno de los clientes.
- Garantía de calidad, profesionalidad y confidencialidad en la prestación de servicios.
- Establecimiento de relaciones estrechas con el cliente, implementando el papel de socios colaboradores en lugar de simples prestadores de servicios.
- Establecimiento de programas de mejora basados en sugerencias aportadas por clientes.
- Ubicación estratégica de la organización en el sector noroeste de la provincia de Jaén.

Oportunidades: constituyen elementos externos a la organización que conllevan un impacto positivo en la actividad desarrollada por la misma.

- Mayor complejidad de las relaciones laborales como consecuencia de la amplia legislación existente al respecto, lo cual favorece las labores de consultoría en esta materia.
- Existencia de una elevada demanda de empleo frente a una oferta proporcionalmente reducida, situación que requiere la existencia de intermediarios especialistas en recursos humanos.
- Mayor dinamismo del sector en el que opera la organización, como consecuencia de la mejora de la situación del mercado laboral español derivada del impulso proporcionado por el gobierno y la mejora de la economía, entre otros factores.
- Incremento de la competitividad en el mercado laboral, que hace necesaria de nuevo la existencia de intermediarios entre los oferentes de empleo y la fuerza laboral.
- Elevada amplitud de mercado derivada del exponencial desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Reducidos niveles de competencia en el área en el que se encontrará situada la empresa.

En la siguiente figura se expone la representación gráfica de la matriz DAFO descrita con anterioridad.

Figura 3. Matriz DAFO.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Equipo multidisciplinar• Avanzadas tecnologías• Programas de formación y reciclaje• Completa gama de servicios• Diferenciación de servicios• Calidad, profesionalidad, confidencialidad• Relaciones estrechas con clientes• Programas de mejora• Ubicación estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia limitada• Búsqueda de nueva cartera de clientes• Débil imagen de marca
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Complejidad en las relaciones laborales• Desequilibrio entre oferta y demanda de empleo• Dinamismo del sector• Elevada competitividad en el mercado laboral• Amplitud de mercado• Reducidos niveles de competencia	<ul style="list-style-type: none">• Auge de los portales de empleo• Amenaza de nuevos competidores• Elevado poder de negociación de clientes• Entorno cambiante

Fuente: elaboración propia.

5. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

5.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

La estrategia corporativa es aquella que establece la orientación básica de la organización en su conjunto (Guerras y Navas, 2007). Este tipo de estrategias suelen estar basadas en el desarrollo, es decir, en las modificaciones del campo de actividad de las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de las mismas implican, además del desarrollo, un crecimiento a nivel cuantitativo de la empresa.

En este caso, teniendo en cuenta la situación inicial y los retos de futuro que pretende asumir la organización objeto de estudio, se llevará a cabo una estrategia de penetración en el mercado, con la que se pretende incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que ya compite (Cuesta, 2006). Se trata de una modalidad estratégica que no conlleva modificaciones en el campo de actividad de la organización, pues ésta conservará sus servicios y mercados tradicionales. Sin embargo, sí supondrá un crecimiento, al aumentar los niveles de ventas y, con ello, los activos y niveles de contratación de personal (Guerras y Navas, 2007).

A fin de operativizar dicha estrategia, en primer lugar, se emplearán acciones comerciales tales como campañas publicitarias, promociones, descuentos, etc., con el objetivo de lograr un incremento en el número de servicios prestados a clientes actuales; la atracción de clientes potenciales; e incluso la atracción de clientes pertenecientes a la competencia.

Teniendo en cuenta el carácter cortoplacista de dichas acciones, se optará, en segundo lugar, por explotar la principal fuente de ventaja competitiva de la organización, la diferenciación de sus servicios. Se trata de una alternativa que permitirá mantener el crecimiento a largo plazo y fortalecer la imagen de marca de la empresa en el mercado, reforzando el valor de la misma y, como consecuencia, la diferenciación del servicio prestado.

5.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

La estrategia competitiva determina la mejor forma de competir en una determinada actividad o negocio. Se trata, fundamentalmente, de adoptar una estrategia a partir de la cual se construya una posición competitiva ventajosa en el mercado con respecto a la competencia, para lo cual se hace necesario el desarrollo de una serie de recursos y capacidades que sirvan como base de dicha ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2007).

Para el caso que nos ocupa, se optará por desarrollar una estrategia de diferenciación consistente en ofrecer al mercado un servicio que, a pesar de ser comparable a los ofrecidos por la

competencia, cuente con una serie de atributos que lo hagan único desde la perspectiva del cliente.

Estos atributos residirán en el carácter personal con el que se dotará al servicio, adaptándose íntegramente a las necesidades y requerimientos específicos de cada cliente, evitando, de esta manera, la estandarización que caracteriza actualmente a este tipo de servicios en el mercado. Así mismo, la diferenciación se alcanzará a partir de la relación que se establecerá entre la empresa prestadora del servicio y el cliente, haciendo especial énfasis en el establecimiento de unos vínculos de colaboración y confianza, en lugar de en la realización de una mera transacción económica de carácter puntual.

6. PLAN DE MARKETING.

6.1. CARTERA DE SERVICIOS.

El negocio sobre el que versa el presente proyecto engloba la prestación de distintos servicios enmarcados en el ámbito de la consultoría, la gestión de recursos humanos y la intermediación laboral. En la figura que se presenta a continuación se expone la cartera inicial de servicios que ofrecerá la empresa a su mercado objetivo, relacionados en función de sus principales destinatarios.

Figura 4. Servicios ofrecidos por Cástulo Recruitment S.L.U.

Cliente empresarial	Cliente particular
Consulta de asesoría	Consulta de asesoría
Planificación de plantillas	Cursos y talleres formativos:
Diseño y desarrollo de la estructura de RRHH	<ul style="list-style-type: none">• Optimización de currículums
Análisis de puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de empleo
Procesos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none">• Preparación de entrevistas
Procesos sustractivos	<ul style="list-style-type: none">• Formación e inserción laboral
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Talleres de productividad profesional
Políticas retributivas	Bolsa de empleo
Evaluación del clima laboral	
Cursos formativos:	
<ul style="list-style-type: none">• Gestión del talento	
<ul style="list-style-type: none">• Formación y reciclaje	
<ul style="list-style-type: none">• Salud y seguridad laboral	
<ul style="list-style-type: none">• Planificación de planes de carrera	
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación interna	
Bolsa de empleo	

Fuente: elaboración propia.

A continuación se realizará una descripción técnica de los servicios citados con anterioridad:

Consulta de asesoría: prestación de un asesoramiento integral al cliente sobre diversos temas relacionados con la gestión de los recursos humanos a nivel empresarial. De este modo, el usuario planteará una problemática sobre la que deberá ser orientado por el asesor, siendo en

este caso el primero el responsable de ejecutar los procesos sobre los que versa la consulta en la empresa objeto de su propiedad. Dicho servicio se dirige además al cliente particular, siendo los temas sobre los que se asesora aquéllos relacionados con el acceso al mercado laboral, la formación y la profesionalización, entre otros.

Planificación de plantillas: determinación sistemática del número de empleados necesarios en una organización. La identificación de las necesidades de personal de una empresa a corto y largo plazo le permitirá contar con la plantilla apropiada en el momento y lugar adecuados. Este proceso requiere de un análisis profundo sobre las necesidades de cada organización en particular, prestando especial atención a factores como la estrategia organizacional, la cultura empresarial, la descripción de puestos de trabajo a cubrir, las previsiones sobre niveles de absentismo, rotación, etc.

Diseño y desarrollo de la estructura de recursos humanos: proyección y establecimiento de una adecuada estructura para el departamento de recursos humanos de la organización cliente, adaptándose ésta al tamaño, necesidades y funcionamiento de la misma. En este proceso se tendrán en cuenta aspectos tales como funciones a asumir por el departamento, personal necesario, posición dentro del organigrama corporativo, subdepartamentos, funciones a afrontar por los mismos, etc. De esta manera, no se podrá establecer un organigrama tipo, pues el número de áreas integrantes y las funciones asumidas por las mismas variarán dependiendo de los factores anteriormente mencionados.

Análisis de puestos de trabajo: identificación y análisis de las principales características, funciones y responsabilidades que incluyen los diferentes puestos de trabajo de una organización, englobando además la relación de capacidades y competencias necesarias de cara a su correcta ejecución. Este análisis dará como resultado la descripción del puesto objeto de estudio, en el que se incluirán una serie de exigencias de cara a su desempeño. Dichas exigencias facilitarán la realización de futuros procesos de reclutamiento y selección de candidatos al mismo, entre ellas cabe señalar: edad máxima y mínima; nivel de formación general y específica; titulación; experiencia laboral; conocimientos y destrezas específicas; aptitudes psicofísicas; inteligencia general; rasgos de personalidad; etc.

Procesos de reclutamiento y selección: atracción de un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados de cara al desempeño de un determinado puesto de trabajo, a partir

de la divulgación de ofertas de empleo al mercado laboral. Dicho proceso culminará con la elección, entre los candidatos disponibles, de los aspirantes con mayores posibilidades de desempeñar correctamente la vacante a cubrir.

Procesos sustractivos: conjunto de procesos encaminados a la reducción de plantilla en las organizaciones cliente. A fin de alcanzar este objetivo de la forma más eficiente, se llevará a cabo un análisis de las distintas alternativas existentes y la conveniencia de aplicación a cada caso en particular. Entre éstas destacan: supresión laboral o excedencia, extinción de contratos, outplacement o recolocación, etc.

Evaluación del desempeño: recogida de información sobre el desempeño de las personas integrantes de la organización en relación a una serie de variables establecidas de antemano, a fin de conocer su contribución al logro de los objetivos individuales, departamentales y organizacionales. Se trata de un proceso correctivo que implica la aportación de una correcta retroalimentación al empleado acerca de su actuación, con el objetivo de potenciar lo positivo y subsanar posibles desempeños deficientes.

Políticas retributivas: diseño y establecimiento de adecuadas estructuras salariales totalmente adaptadas a las características específicas de las organizaciones y los puestos de trabajo que las conforman. De esta manera se asegurará una compensación estratégica de los profesionales que las integran, respetando los principios de equidad interna y competitividad externa y dando como resultado la retención del talento en las empresas cliente.

Evaluación del clima laboral: conjunto de técnicas tendentes a la identificación de posibles áreas de mejora en el funcionamiento de las organizaciones y en el grado de satisfacción de las personas que las integran.

Cursos y talleres formativos: sesiones formativas de carácter práctico dirigidas a empresas y particulares demandantes de empleo, en las que se tratarán, entre otros temas, herramientas dirigidas al dominio de las más avanzadas técnicas en gestión de recursos humanos; metodologías específicas que facilitan el acceso al mercado laboral; etc.

Bolsa de empleo: Cástulo Recruitment S.L.U. contará con una bolsa de empleo de titularidad propia, en la que podrán inscribirse tanto oferentes como demandantes de empleo, previo pago

de una cuota de afiliación anual, en virtud de la cual éstos tendrán derecho a recibir el asesoramiento adecuado por parte de la empresa prestadora del servicio.

6.2. PRECIO.

En lo referente a los precios de mercado, teniendo en cuenta el considerable número de servicios ofrecidos y las múltiples posibilidades de combinación de los mismos, tal y como queda recogido en las figuras 5 a 16, se establecerá un sistema de tarifas atendiendo a una serie de parámetros que determinarán la mayor o menor complejidad del servicio prestado.

Se ha de hacer especial referencia al carácter orientativo de dichas tarifas, pues el precio final del servicio prestado dependerá de variables tales como el tamaño organizacional, la complejidad del proceso, el tiempo empleado, el número de servicios solicitados, la condición de cliente habitual, etc. En base a las mismas, se establecerá un precio mayor o menor, adaptándose a las características y requerimientos específicos de cada caso en particular.

Los niveles de precios establecidos han sido fijados teniendo en cuenta los ofrecidos por las empresas competidoras, optando por un nivel medio ya que, como se ha mencionado con anterioridad, se pretende competir en base a la diferenciación del servicio en lugar del liderazgo en costes.

Por último, cabe señalar la utilidad de estas tarifas de cara al cálculo de las previsiones de ingresos para los primeros ejercicios de actividad, incluidas el estudio de viabilidad económico financiera del proyecto.

Figura 5. Tarifas por servicios de consulta de asesoría.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Asesoría empresarial		AE	
Sesión de 60 minutos	60		
Sesión de 90 minutos	90		
Asesoría particular		AP	
Sesión de 60 minutos	40		
Sesión de 90 minutos	70		

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Tarifas por servicios de planificación de plantillas.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Empresas pequeñas (≤ 49 empleados)	650	PP1	
Empresas medianas (< 250 empleados)	1.250	PP2	
Empresas grandes (> 250 empleados)	2.600	PP3	

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Tarifas por servicios de diseño y desarrollo de la estructura de RRHH.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Empresas pequeñas (≤ 49 empleados)	620	DD1	
Empresas medianas (< 250 empleados)	1.150	DD2	
Empresas grandes (> 250 empleados)	2.200	DD3	

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Tarifas por servicios de análisis de puestos de trabajo.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Puestos operativos	240	APT1	
Dirección intermedia	370	APT2	
Alta dirección	560	APT3	

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Tarifas por servicios de reclutamiento y selección.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Puestos operativos	1.152	RS1	
Dirección intermedia	1.920	RS2	
Alta dirección	3.496	RS3	

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Tarifas por servicios de evaluación del desempeño.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Puestos operativos	180	ED1	
Dirección intermedia	330	ED2	
Alta dirección	690	ED3	

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Tarifas por servicios de planificación de procesos sustractivos.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Puestos operativos	480	PS1	
Dirección intermedia	630	PS2	
Alta dirección	990	PS3	

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Tarifas por servicios de diseño de políticas retributivas.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Empresas pequeñas (≤ 49 empleados)	620	PR1	
Empresas medianas (< 250 empleados)	1.250	PR2	
Empresas grandes (> 250 empleados)	2.520	PR3	

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Tarifas por servicios de evaluación del clima laboral.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Empresas pequeñas (≤ 49 empleados)	400	CL1	
Empresas medianas (< 250 empleados)	560	CL2	
Empresas grandes (> 250 empleados)	680	CL3	

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Tarifas por servicios de programas formativos a empresas.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Comunicación interna	250	CI	
Gestión del talento	175	GT	
Formación y reciclaje	950	FR	Incluye análisis diagnóstico y curso formativo
Salud y seguridad laboral	350	SSL	
Planificación de planes de carrera	375	PPC	

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Tarifas por servicios de programas formativos a particulares.

Servicio	Tarifa	Referencia	Observaciones
Optimización de currículums	30	OC	
Preparación de entrevistas	70	PE	Incluye OC
Búsqueda de empleo	65	BE	
Formación e inserción laboral	120	FIL	Incluye PE y BE
Productividad profesional	190	PP	

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Tarifas por servicios de bolsa de empleo.

Servicio	Tarifa anual	Referencia	Observaciones
Empresas	210	BE1	Incluye AE
Particulares	60	BE2	Incluye AP

Fuente: elaboración propia.

6.3. COMUNICACIÓN.

La comunicación se entiende como el proceso a partir del cual se lleva a cabo la transmisión de información del vendedor al comprador sobre un determinado producto o servicio que el primero fabrica o comercializa. La finalidad básica de la comunicación es dar a conocer la existencia de dicho producto o servicio, comunicando sus atributos, ventajas y necesidades que satisface. Por tanto, puede afirmarse que la comunicación es empleada como un instrumento de marketing destinado a captar clientes potenciales. Sin embargo, dicho instrumento también tendrá un efecto sobre los clientes actuales de la organización, recordando la presencia del producto o servicio en el mercado y evitando, de esta forma, que el usuario adquiera aquéllos pertenecientes a la competencia (Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado, 2013).

A fin de alcanzar la eficacia y la eficiencia en este proceso, Cástulo Recruitment S.L.U. se plantea la realización de una campaña de comunicación integrada. Esta modalidad comunicativa implicará la utilización de todos los medios posibles, integrándose en los distintos soportes, previo análisis de los consumidores potenciales. De esta manera, teniendo en cuenta los resultados del análisis del mercado objetivo realizado en epígrafes anteriores, se resuelve llevar a cabo la comunicación a partir de la combinación de los siguientes elementos:

- Imagen corporativa: la imagen de marca será empleada como un instrumento de diferenciación y reconocimiento de los servicios prestados por la empresa objeto de estudio.

- Relaciones públicas: se programa la adopción de una política específica de relaciones públicas a partir de la cual se proyecta la participación de la empresa en los principales eventos de la provincia de Jaén, ya sea en calidad de colaborador, patrocinador, etc.
- Fidelización: se plantea el desarrollo de programas de fidelización que incluyan descuentos, obsequios, etc., destinados a todos aquellos clientes con los que se haya mantenido relación profesional alguna. De esta forma, se facilitará el mantenimiento de una cartera de clientes estable, evitando la marcha del cliente hacia empresas de la competencia. Por otra parte, la retención de clientes fieles a la organización aportará una modalidad de comunicación gratuita y de elevada eficacia, la comunicación “boca oreja”, que facilitará a su vez la atracción de nuevos clientes motivados por las experiencias de usuarios anteriores.
- Publicidad: las campañas publicitarias irán destinadas al fortalecimiento de la imagen corporativa en el mercado, la atracción de clientes potenciales y la retención de los clientes actuales. Dichas campañas se realizarán a partir de distintos medios de comunicación tales como: radio, prensa (economía), publicaciones empresariales, buzoneo, etc.
- Comunicación online: se trata de uno de los medios de comunicación fundamentales para la organización, ya que la plataforma web permitirá a ésta captar clientes que no se encuentran en un ámbito geográfico cercano e incluso prestar determinados servicios online. A este fin, se emplearán distintos soportes tales como: página web propia, páginas web pertenecientes a terceros, redes sociales, etc.

6.4. DISTRIBUCIÓN.

El proceso de distribución engloba dos aspectos de carácter fundamental: por una parte, aquellas estructuras propias o de terceros empleadas por la organización a fin de ofrecer sus servicios al consumidor, cuyo propósito principal es incrementar las posibilidades de compra por parte del mismo. Por otra parte, se incluirán en la distribución todas aquellas actividades de venta, directa o indirecta, llevadas a cabo a fin de lograr alcanzar el objetivo anterior (Soriano, 1990).

De este modo, podemos señalar como estructuras de distribución propias de la empresa, el local comercial o sede física de la organización, ubicada en la Avenida de Andalucía, nº 2, de Linares (Jaén). En lo que a actividades de venta se refiere, se pueden distinguir dos canales o métodos de distribución a través de los cuales se llevará a cabo la prestación del servicio:

- **Distribución directa:** esta modalidad de distribución implica un contacto directo entre la empresa prestadora de servicios y el cliente al que se dirige. Con carácter general, el hecho que dará comienzo a la relación profesional será la solicitud de servicios por parte de la organización cliente, a través de la visita presencial a la sede física anteriormente mencionada. Una vez solicitado el servicio, la empresa podrá desplazarse, si fuera necesario, al centro de actividad de la empresa cliente a fin de recabar información, realizar análisis pertinentes, evaluar la situación de la organización, etc. Recabada toda la información necesaria, se procederá a la prestación del servicio solicitado, acompañado del correspondiente informe, el cual será entregado al cliente una vez finalizado el servicio. Dicho informe, junto a sus conclusiones, será expuesto al cliente de forma presencial, bien en las instalaciones propias o bien en las pertenecientes a este último, previa cita concertada.

Por otra parte, cabe destacar dentro de esta modalidad aquellos servicios de formación y asesoría prestados a clientes particulares en el interior de las instalaciones de la organización, acondicionadas a tal efecto tal y como se expondrá en epígrafes posteriores.

- **Distribución indirecta:** en este caso, la distribución no conlleva un contacto directo entre las partes, sino que la relación profesional podrá iniciarse y mantenerse a través de distintas vías, fundamentalmente las plataformas online. Este canal de distribución entraña una serie de limitaciones, puesto que todos los servicios ofrecidos por la empresa no podrán ser prestados a partir del mismo. Sin embargo, también presenta ventajas significativas frente a los servicios presenciales, ya que contribuye a ofrecer al cliente una mayor flexibilidad, al no tener que ajustarse a un calendario u horario preestablecido, además de facilitar la prestación del servicio a un mercado de mayor amplitud. En esta categoría se enmarcan servicios tales como consultas de asesoría, cursos y talleres formativos, etc., prestados a clientes particulares y empresas a partir de diversas plataformas tales como videoconferencias, programas de formación online, etc.

7. PLAN DE OPERACIONES.

7.1. PROCESOS.

A continuación, pasarán a describirse los procesos de prestación de los distintos servicios que ofrecerá la empresa a sus clientes, ya sean personas físicas o jurídicas, distinguiéndose éstos según pertenezcan a la modalidad presencial u online.

Procesos presenciales:

- **Solicitud de prestación del servicio:** todo proceso de prestación de servicios arrancará con una solicitud de información por parte del cliente. Con carácter general, el usuario se desplazará hasta la sede física de la organización a fin de solicitar información sobre los servicios en los que se encuentra interesado. En este punto, se le proporcionarán las aclaraciones requeridas al efecto, haciendo especial hincapié en las ventajas que de éstos se derivan. Una vez el cliente cuenta con la información necesaria, realizará la efectiva solicitud del servicio y se pasará a la siguiente etapa del proceso.
- **Apertura del expediente:** identificados los servicios objeto de prestación, se deberá recabar información sobre la organización cliente o usuario que los demanda. A tal fin, se llevará a cabo la apertura de un expediente individual que englobará datos de carácter general (figura 17), a los que se unirán otros de carácter específico, dependiendo del servicio de que se trate.

Figura 17. Datos generales recogidos en el expediente de clientes.

Organizaciones	Particulares
Datos identificativos: <ul style="list-style-type: none"> • Razón social • Domicilio • NIF • Teléfono de contacto / Fax • Correo electrónico • Actividad • Datos de inscripción en el registro mercantil 	Datos personales: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Apellidos • Domicilio • DNI • Teléfono de contacto • Correo electrónico
Forma jurídica	Ocupación actual
Número de socios	Nivel formativo
Tamaño organizacional	Experiencia profesional
Estructuras de gobierno	Situación familiar
Organigrama	Preferencias laborales
Otros datos de interés	Otros datos de interés

Fuente: elaboración propia.

- **Análisis:** recabados los datos anteriormente mencionados, en aquellos servicios prestados a organizaciones que así lo requieran, se concertará una o varias visitas a la sede o sedes físicas correspondientes, a fin de llevar a cabo los estudios de campo requeridos al efecto.
- **Prestación del servicio:** la prestación efectiva del servicio se desarrollará bien en la propia sede de la organización o bien en la de la empresa cliente, en aquellos casos que requieran de una interacción directa con la empresa y los empleados de la misma.
- **Informe de resultados:** una vez concluida la prestación efectiva del servicio, se redactará un informe en el que se desarrollarán todos y cada uno de los pasos dados y los resultados alcanzados en el proceso. Finalmente, se concertará una cita con el cliente a fin de exponer el informe y realizar un análisis exhaustivo de las conclusiones a las que

se ha llegado, concluyendo el proceso con un seguimiento en el caso de aquellos servicios que por su naturaleza así lo requieran.

Procesos online:

Como se ha mencionado en epígrafes anteriores, es necesario considerar las limitaciones que la modalidad online conlleva, especialmente de cara a la prestación de determinados servicios que necesariamente requieren una relación directa con la organización demandante. Sin embargo, en el caso de servicios de asesoría o formación, esta nueva tendencia introduce una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a un mercado más amplio, si lo comparamos con aquél inmediatamente cercano a la empresa. Las etapas de las que consta este tipo de procesos son:

- Solicitud de prestación del servicio: al igual que en el caso anterior, el proceso se iniciará con una solicitud de información por parte del cliente, en este caso a partir de distintas vías diferentes a la presencial (llamada telefónica, correo electrónico, fax, etc.). Una vez recibida la solicitud de información, el cliente será asesorado a través del mismo canal. Habrán de tenerse en cuenta las particularidades de esta modalidad de comunicación, por ello, a fin de prestar un servicio de calidad integral, se deberá informar al cliente acerca de la posibilidad de formular cuantas consultas considere oportunas con anterioridad a la solicitud efectiva del servicio.
- Apertura del expediente: realizada la solicitud del servicio, se pasará a la apertura del correspondiente expediente, que contendrá los datos especificados en el apartado anterior.
- Prestación del servicio: el servicio será prestado íntegramente en las dependencias de la organización objeto de estudio, pudiéndose llevar a cabo a partir de videoconferencias en el caso de servicios de asesoría o cursos formativos.
- Informe de resultados: al igual que en el caso de los servicios presenciales, se redactará un informe que recogerá el desarrollo del proceso y los principales resultados del mismo. Dicho informe será enviado al cliente con anterioridad a su discusión, empleando de nuevo la videoconferencia como canal de comunicación de cara a la exposición, análisis de conclusiones y seguimiento si fuera requerido.

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

8.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL: ORGANIGRAMA.

En el presente epígrafe se plantea la organización funcional de los recursos humanos que integrarán la plantilla de Cástulo Recruitment S.L.U. Como se ha mencionado en apartados anteriores, la organización contará inicialmente con tres empleados, el socio fundador y dos trabajadores externos, especializados en el ámbito de la gestión de recursos humanos, la psicología y la jurisdicción laboral. Sobre la base que aporta dicha formación y una dilatada experiencia profesional en el sector, todos ellos desempeñarán el puesto de asesor laboral quedando los últimos supeditados jerárquicamente al primero, que ejercerá además la función de director general.

Además de la formación requerida a fin de ejercer las funciones inherentes a la asesoría laboral y la gestión de recursos humanos, existirán dos áreas de conocimiento en las que deberán estar especializadas las personas que pasen a integrar la plantilla de la organización, psicología y jurisdicción. De esta manera se vincularán ciertas tareas específicas al empleado experto en las mismas, en base a su formación y especialización previa. El objetivo que se persigue con ello es la creación de un equipo interdisciplinar que ofrezca, con suficiente nivel de profundidad y precisión, los conocimientos necesarios de cara a la aportación de soluciones integrales al cliente potencial. En la figura 18 se plantea de forma esquemática el organigrama inicial de la organización junto a las principales funciones vinculadas a los puestos integrantes del mismo.

Figura 18. Organización funcional de los recursos humanos. Organigrama.



Fuente: elaboración propia.

8.2. PLAN DE CONTRATACIÓN.

El presente plan de contratación recogerá la modalidad de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa objeto de estudio, así como las condiciones generales que regirán dicha relación laboral.

En este caso, destacaremos dos casuísticas: el socio fundador deberá darse de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA), pues cuenta con la plena propiedad del capital social de la organización. Por su parte, los trabajadores externos contarán con un contrato indefinido que se celebrará a jornada completa. La contratación indefinida de los trabajadores supone el no establecimiento de límites temporales en la prestación de los servicios a la empresa, por tanto, en la duración del contrato⁸. No obstante, se fijará un periodo de quince días de prueba durante el transcurso de los cuales ambas partes podrán poner fin a la relación laboral sin perjuicio alguno.

La jornada laboral constará de cuarenta horas semanales, tanto para los trabajadores como para el empresario, estableciéndose además un mes de descanso anual para cada uno de los integrantes de la plantilla. Con carácter general, los periodos vacacionales de los empleados se

⁸ Para más información se puede visitar la web http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_5/contenidos/guia_5_12_1.htm

irán alternando, de modo que la organización pueda permanecer activa durante la totalidad del ejercicio económico.

8.3. POLÍTICA SALARIAL.

El presente epígrafe recogerá los costes salariales que deberá afrontar la organización como contraprestación por los servicios prestados por los trabajadores. En atención a las funciones realizadas por cada uno de los trabajadores integrantes de la organización, los salarios base se fijan como sigue:

- Empleados externos: 14 pagas anuales de 1.250€ brutos.
- Director general: 14 pagas anuales de 1.400€ brutos.

Los sueldos se actualizarán anualmente en relación a la subida del índice de precios al consumo (IPC), proyectándose inicialmente un incremento anual del 2% de los mismos. Las figuras 19, 20 y 21 presentan el cálculo mensual de costes salariales que cubrirá la empresa durante el primer ejercicio de actividad, encontrando en cada una de ellas las pagas extraordinarias prorrateadas.

Figura 19. Costes salariales empleados externos⁹.

Base de cotización por contingencias comunes (BCCC)	1.458,33
• Contingencias comunes (23,60%)	344,17
Base de cotización por contingencias profesionales (BCCP)	1.458,33
• Desempleo (5,50%)	80,21
• Formación profesional (0,60%)	8,75
• FOGASA (0,20%)	2,92
Coste mensual unitario	1.894,38
Total coste mensual	3.788,76

Fuente: elaboración propia.

⁹ Para más información se puede visitar la web http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm

Figura 20. Costes salariales dirección general¹⁰.

Salario mensual	1.633,33
Base de cotización	893,10
• Contingencia común (29,30%)	261,68
• Contingencia profesional CNAE	18,31
• Cese de actividad (2,2%)	19,65
Total coste mensual	1.932,97

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Costes salariales totales.

Empleados externos	3.788,76
Dirección general	1.932,97
Total costes salariales mensuales	5.721,73

Fuente: elaboración propia.

8.4. PLAN DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES.

El plan de externalización de funciones planteado por Cástulo Recruitment S.L.U. va más allá de una simple subcontratación, pasando por el establecimiento de relaciones de cooperación y alianza estratégica con socios expertos en procesos o funciones que no constituyen el núcleo central de actividad de la organización. Concretamente, las funciones a externalizar serían aquellas relativas a la limpieza y mantenimiento de las instalaciones en las que se halla la sede central de la empresa.

Este proceso incrementará la especialización y la productividad empresarial, pues permitirá a la organización centrarse en aquellas funciones que integran su misión y, por tanto, en el desarrollo de sus competencias esenciales, suponiendo además un ahorro significativo de recursos, una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno y un incremento de la flexibilidad organizacional (Ganga y Toro, 2007).

A este fin se establecerá un contrato de prestación de servicios entre la empresa contratante y la organización prestadora, en el que se acordará la realización de una limpieza integral de las

¹⁰ Para más información se puede visitar la web <http://www.egarsat.es/Utilidades/Calculadora-de-Cuotas-de-Autonomos-2016>

instalaciones con carácter semanal. El presupuesto inicial de dichos servicios supondrá un total de 1.536€ anuales, debiendo éstos ser sufragados en cuotas de 128€ mensuales.

9. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN.

9.1. LOCALIZACIÓN Y UBICACIÓN.

El presente plan de inversiones y ubicación parte de una premisa de carácter fundamental: la consideración de la localización de la organización como una decisión de carácter estratégico de cara a la viabilidad de la misma. Por tanto, a la hora de decidir la zona de implantación ideal se tuvieron especialmente en cuenta factores como la cercanía a las áreas de influencia correspondientes, las posibilidades de acceso, los suministros y la existencia de infraestructuras adecuadas a las necesidades de la empresa analizada.

En este caso, tal y como se hace referencia en epígrafes anteriores, la organización contará con una sede física en la zona céntrica de la ciudad de Linares, considerada como la segunda ciudad en trascendencia económica y social de la provincia de Jaén. Dicha ubicación permitirá a la consultora ofrecer sus servicios presenciales a la totalidad del sector noroeste de la provincia, en el cual se observan unos escasos niveles de competencia.

En lo que a posibilidades de acceso se refiere, el municipio de Linares cuenta con excelentes infraestructuras de comunicación que siguen creciendo aún en la actualidad, tanto en lo referente a transporte urbano y periurbano, como a comunicaciones externas a la ciudad. De esta forma, Linares se encuentra conectada por una amplia red de autovías y carreteras (provinciales y autonómicas) y por el transporte ferroviario a otros puntos de la provincia, de la comunidad autónoma andaluza y del resto de España.

En cuanto a los suministros e infraestructuras necesarias de cara al desarrollo de la actividad de la organización, se decidió optar por el alquiler de un local de 120 m² de superficie, teniendo en cuenta la necesidad de disponer de tres despachos individuales y un aula destinada a sesiones de formación, con un aforo máximo de treinta personas. Dicho local se halla en la principal zona comercial del municipio, junto a numerosas oficinas bancarias, grandes superficies, comercios, etc. La siguiente figura recoge la localización aproximada del establecimiento.

Figura 22. Mapa de ubicación sede física.



Fuente: <http://linares.callejero.net>

De acuerdo con la ordenanza municipal reguladora de la instalación, apertura y funcionamiento de establecimientos y actividades en el municipio de Linares¹¹, para el ejercicio de esta actividad se hará necesario llevar a cabo una comunicación previa al inicio de las obras ligadas al acondicionamiento del local. No será por tanto exigible una licencia de obra, ya que se tratará de una rehabilitación que no alterará en ningún caso la estructura interna y/o externa del edificio. Una vez aceptada la correspondiente comunicación y comprobada su adecuación al ordenamiento jurídico y a las prescripciones contenidas en la citada ordenanza, se deberá proceder al inicio de las obras solicitadas. Culminadas las mismas, se llevará a cabo un control posterior por parte de los servicios técnicos municipales, formalizándose en una resolución de verificación que dará fin al proceso. Así mismo, deberá solicitarse la correspondiente licencia de apertura, dicho documento acreditará que el local reúne las condiciones de habitabilidad y uso correctas de cara al ejercicio de la actividad económica a la que se consignará, no siendo causa de perjuicios a terceros. El procedimiento de solicitud de la citada licencia deberá ser iniciado por la persona interesada, a través de la presentación de dicha solicitud junto a la documentación necesaria al efecto en el ayuntamiento de la localidad. Los servicios técnicos de la administración serán los encargados de comprobar la adecuación de la documentación aportada a la actividad requerida, finalizando dicho proceso con una propuesta de concesión o denegación de la licencia solicitada.

¹¹ http://www.ciudaddelinares.es/portaLinares/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_2757_1.pdf

9.2. INMOVILIZADO MATERIAL.

El presente epígrafe engloba una relación con los principales elementos de inmovilizado material necesarios para el ejercicio de la actividad de la empresa objeto de estudio. Las figuras que se observan a continuación harán referencia a dichos elementos junto a sus correspondientes precios de mercado, los cuales han sido tomados de las páginas web de distintos proveedores que quedan especificadas en la webgrafía.

Instalaciones técnicas: el local en el que se desarrollará la actividad empresarial cuenta con instalación eléctrica, suministro de agua potable, climatización y equipos para la detección de incendios.

Mobiliario:

Figura 23. Mobiliario de oficina.

Concepto	Precio Unidad	Unidades	Precio Total
Mesa oficina	186,32	3	558,96
Sillón oficina	187,79	3	563,37
Silla oficina	42,14	6	252,54
Estantería	46,84	3	140,52
Cajón documentos	211,48	1	211,48
Lámpara mesa	70,65	3	211,95
Papelera metal	19,93	3	59,79
Perchero	90,11	1	90,11
Paragüero	35,94	1	35,94

Fuente: elaboración propia.

Figura 24. Mobiliario aula de formación.

Concepto	Precio Unidad	Unidades	Precio Total
Escritorio frontal	199	1	199
Sillón oficina	187,79	1	187,79
Silla academia con pala abatible	29,90	30	897
Pizarra blanca rotulador	33,86	2	67,72
Pantalla proyección	1	136,60	136,60
Perchero aula	3	34,51	103,53

Fuente: elaboración propia.

Equipos para procesos de información:

Figura 25. Equipos para procesos de información.

Concepto	Precio Unidad	Unidades	Precio Total
Thinkpad P50s Lenovo	1.493,10	3	4.479,30
Equipo sobremesa HP Prodesk 600 G2	906,29	1	906,29
Monitor 20" HP 20kd	99	1	99
Teclado HP K4600 Bluetooth	48	1	48
Ratón HP X1200	9,99	1	9,99
Impresora multifuncional HP Office Jet Pro 8620	239,89	3	719,67
Proyector EB- 1965ND	1.525,96	1	1.525,96

Fuente: elaboración propia.

9.3. INMOVILIZADO INTANGIBLE.

Los elementos pertenecientes al inmovilizado intangible que serán empleados en el desarrollo de la actividad empresarial se recogen en las siguientes figuras. Al igual que en el caso anterior, los elementos aparecen referenciados junto a su precio de mercado, extraído de la página web de los proveedores correspondientes.

Concesiones administrativas:

Figura 26. Concesiones administrativas.

Concepto	Precio
Licencia de apertura	1.300

Fuente: elaboración propia.

Aplicaciones informáticas:

Figura 27. Aplicaciones informáticas.

Concepto	Precio
Meta4	1.750
Office 365 Empresa Premium	149

Fuente: elaboración propia.

10. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.

10.1.PLAN DE INVERSIÓN.

El presente apartado recogerá los principales elementos que conforman la inversión inicial necesaria de cara a la constitución y puesta en marcha de la sociedad proyectada. Concretamente, la figura 28 contendrá una relación con las distintas partidas de activos, tanto a largo como a corto plazo, junto a su valoración y porcentaje de amortización correspondiente, requeridas a tal fin.

Tal y como se puede observar en el cuadro, las partidas que requieren de una mayor inversión son aquéllas pertenecientes al inmovilizado material, concretamente las destinadas a la adquisición de equipos para el procesamiento de información, mobiliario e instalaciones técnicas. Así mismo, puede apreciarse una importante inversión de recursos en activo circulante o a corto plazo. La inversión inicial en tesorería recoge la cantidad de recursos necesarios para hacer frente a los gastos de constitución y puesta en marcha de la sociedad durante el primer ejercicio de actividad, mientras que la necesidad de activo corriente (NAC), se corresponde con la cantidad de inversión necesaria en elementos de activo circulante de cara a la consecución del nivel de servicios de los activos fijos planificado (Durbán, 2008), siendo dicho importe el equivalente a los gastos de explotación de la empresa durante tres meses de actividad.

Por último, se especifica el importe total a amortizar durante el primer ejercicio de actividad de la organización. Es preciso señalar que dicho importe, tal y como queda reflejado en la figura 29, se mantendrá en ejercicios posteriores, viéndose reducido a partir del cuarto año de actividad como consecuencia de la total amortización de determinados elementos del inmovilizado en dicho periodo de tiempo.

Figura 28. Plan de inversión inicial.

Concepto	Importe	Amortización
Inmovilizado intangible		
Licencia de apertura	1.300	
Meta4	1.750	26%
Office 365 Empresa Premium	149	26%
Inmovilizado material		
Instalaciones técnicas	4.618,20	10%
Mobiliario	3.716,30	10%
Equipos para procesos de información	7.788,21	26%
Fianzas y depósitos constituidos a largo plazo		
Fianza local	1.200	
Fianza Somajasa	300	
Fianza Endesa	200	
Activo circulante		
Tesorería	7.520,50	
NAC	24.446,48	
TOTAL INVERSIÓN	52.988,69	
TOTAL AMORTIZACIÓN	3.352,12	

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Cuadro de amortización contable.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aplicaciones informáticas	493,74	493,74	493,74	417,78	
Instalaciones técnicas	461,82	461,82	461,82	461,82	461,82
Mobiliario	371,63	371,63	371,63	371,63	371,63
Equipos para procesos de información	2.024,93	2.024,93	2.024,93	1.713,41	
Total	3.352,12	3.352,12	3.352,12	2.964,64	833,45

Fuente: elaboración propia.

10.2.PLAN DE FINANCIACIÓN.

El plan de financiación que se presenta a continuación engloba las distintas fuentes financieras empleadas para hacer frente a las inversiones detalladas con anterioridad. Dependiendo de la procedencia de los recursos utilizados para financiar los activos de la organización, la financiación podrá ser propia o ajena. De cara a la constitución y puesta en marcha de la empresa objeto de análisis, se optará por una combinación de ambas modalidades en los porcentajes mostrados en la figura 30.

Figura 30. Fuentes de financiación.

Concepto	Importe	Porcentaje
Capital Social	14.500	28,47%
Préstamo ICO a largo plazo	36.434,65	71,53%

Fuente: elaboración propia.

Financiación propia

La financiación propia es aquella que, como su propio nombre indica, se abastece de recursos propios, provenientes de los socios o promotores de un proyecto de inversión.

Como se ha mencionado con anterioridad, Cástulo Recruitment S.L.U. contará con un capital social de 14.500€, aportado y desembolsado íntegramente en el momento de su constitución por el socio único fundador. Como puede observarse, el importe del capital social es significativamente superior al capital mínimo exigido para la creación de una sociedad limitada unipersonal a fin de evitar, en la medida de lo posible, de la excesiva dependencia de recursos ajenos.

De cara a la remuneración del capital propio, se establece inicialmente un periodo de dos ejercicios en los que no se producirá reparto alguno de dividendos, con el objetivo de dotar a la empresa de las reservas generadas durante dicho espacio de tiempo. Transcurridos los dos primeros años de actividad, se procederá a la entrega de dividendos, quedando establecido como importe de los mismos un 8% de la aportación al capital social, incrementándose dicho importe un 2% anualmente.

Financiación ajena

Se entiende por financiación ajena aquella cuyos fondos proceden del exterior de la empresa, bien sea de entidades de crédito, entidades públicas, mercados organizados, etc. Este tipo de financiación suele emplearse en aquellos casos en los que los recursos propios resultan insuficientes para hacer frente a un determinado proyecto de inversión.

Para el caso estudiado se solicitará un préstamo a largo plazo perteneciente a la “línea ICO empresas y emprendedores 2016”¹², un instrumento financiero destinado, entre otros, a empresas nacionales y extranjeras que lleven a cabo una inversión productiva en territorio nacional y/o requieran liquidez. En las figuras que se presentan a continuación quedan expuestas las principales características y el cuadro de amortización financiera simplificado del préstamo solicitado.

¹² Para más información se puede visitar la página web: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

Figura 31. Características préstamo a largo plazo.

Nominal	36.434,65
Periodo de amortización financiera	5 años
Periodicidad	Mensual
Interés nominal	4,76
Interés efectivo (TAE)	4,884
Método de amortización	Francés

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. Cuadro de amortización financiera simplificado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	36.434,65	29.840,21	22.916,39	15.646,74	8.014,00
Amortización financiera	6.594,44	6.923,82	7.269,65	7.632,75	8.014,00
Intereses	1.633,15	1.303,77	957,94	594,83	213,59
Saldo final	29.840,21	22.916,39	15.646,74	8.014	0

Fuente: elaboración propia.

10.3.PREVISIÓN DE INGRESOS ANUALES.

En el presente epígrafe se llevará a cabo una previsión de los ingresos que la consultora Cástulo Recruitment S.L.U. obtendrá como consecuencia del ejercicio de su actividad. A tal fin, se hará necesario realizar una estimación de los niveles de ventas durante los primeros ejercicios de actividad, apoyándonos para ello en datos aportados por la consultora española Accenture¹³. Según ésta, un 40% de las organizaciones españolas externalizan algún proceso relacionado con la gestión de los recursos humanos, siendo los más extendidos los siguientes:

- Reclutamiento y selección (58%).
- Asesoría (58%).
- Formación (50%).
- Administración de personal (35%).

Para realizar una estimación de los ingresos futuros de la empresa, tendremos en cuenta unos niveles de ventas estimados de 150 servicios a prestar durante el primer año. A fin de proyectar

¹³ Para más información se puede visitar la página web: <http://www.adelantta.es/consultoria/externalizacionrrhh/>

el escenario futuro más probable, tomaremos como base la información aportada con anterioridad de cara al reparto de la totalidad de servicios entre las diferentes modalidades ofertadas, estimándolo de la siguiente forma:

- Reclutamiento y selección (30%).
- Asesoría (30%).
- Formación (25%).
- Otros (15%).

De acuerdo a estos porcentajes, en la siguiente figura se observa el número de servicios de cada tipo que se estima se prestarán durante el primer ejercicio de actividad. Como se puede apreciar en la misma, cada uno de los servicios se encuentra identificado a partir de su referencia¹⁴ correspondiente, encontrándose sombreados aquéllos para los que se prevén mayores niveles de demanda. Así mismo, emplearemos dicha estimación como base para el cálculo del precio medio de los servicios ofertados por la consultora, que será a su vez utilizado para el cálculo de los ingresos y resultados de ejercicios posteriores.

¹⁴ Para más información sobre referencias visitar el epígrafe 6.2. Precio.

Figura 33. Estimación de ingresos correspondientes al primer ejercicio de actividad.

	AE	AP	PP2	DD2	APT2	RS2	ED2	PS2	PR2	CL2	CI	GT	FR	SSL	PPC	OC	PE	BE	FIL	PP	BE1	BE2	TOTAL	
Enero	2	2				2							1	1			1							9
Febrero	3	1	1			4		1		1		1						1						13
Marzo	0	4			1	6					1					2			2	1	1	1	1	19
Abril	3	1		1		4								1				1					1	12
Mayo	4	0			1	4						1					1				1		1	12
Junio	1	3				3			1		1				1	1								11
Julio	2	0			1	3							1	1			1		1		1	1	1	12
Agosto	1	2		1		3			1			1						1						10
Septiembre	6	0				5		1						1			1			3			1	18
Octubre	4	2	1		1	4						1			1					2		1	1	17
Noviembre	3	1				5	1				1			1							1			15
Diciembre	2	1		1		5						2									1			12
TOTAL	31	17	2	3	4	48	1	2	2	1	3	6	2	5	1	5	4	4	4	4	4	4	5	160
Precio Unidad.	60	40	1.250	1.150	370	1.920	330	630	1.250	560	250	175	950	350	375	30	70	65	120	190	210	60		724,47
Total Ingresos	1.860	680	2.500	3.450	1.480	92.160	330	1.260	2.500	560	750	1.050	1.900	1.750	375	150	280	260	720	760	840	300		115.915

Fuente: elaboración propia.

Tomando como referencia la estimación de ventas e ingresos realizada para el primer año, en la siguiente tabla se muestran dichos niveles correspondientes a los cinco primeros ejercicios de actividad de la organización, periodo durante el cual se analiza la inversión objeto de estudio.

Figura 34. Estimación de ingresos futuros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	160,00	170,00	180,00	200,00	200,00
Precio medio	724,47	731,71	746,35	761,28	776,50
Ingresos por ventas	115.915,20	124.391,50	134.342,82	152.255,19	155.300,30

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura anterior, se estima un incremento gradual tanto del nivel de ventas como del precio medio de los servicios ofertados, ya que se prevé la creación, consolidación y crecimiento de una cartera de clientes estable por parte de la organización. Concretamente, el nivel de precios se verá incrementado en un 1% una vez culminado el primer ejercicio de actividad, continuando con una subida constante del 2% durante los ejercicios restantes. En lo referente a los niveles de ventas, éstos experimentarán un crecimiento que rondará el 6% durante los dos primeros años de actividad, registrando un incremento mayor durante el tercer ejercicio y manteniéndose estables durante el cuarto.

10.4.PREVISIÓN DE GASTOS ANUALES.

Al igual que en el caso de los ingresos, en el siguiente epígrafe se realizará una estimación de los gastos en los que incurrirá la consultora Cástulo Recruitment S.L.U. como consecuencia del desarrollo de su actividad. En primer lugar se expondrá la previsión de gastos correspondientes al primer año de actividad, ampliando posteriormente dicha previsión de cara al cálculo de los gastos pertenecientes a los cinco primeros ejercicios.

Tal y como se ha mencionado, en la siguiente tabla figuran los gastos correspondientes al primer año de actividad de la consultora.

Figura 35. Previsión de gastos correspondientes al primer ejercicio.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Gastos de constitución	670,50												670,50
Adecuación local	6.200,00												6.200,00
Creación página web	650,00												650,00
Total gastos constitución y puesta en marcha	7.520,50												7.520,50
Material de oficina	140,40	175,00	190,00	172,15	179,00	155,45	178,50	150,00	190,00	185,00	180,00	154,50	2.050,00
Arrendamientos y cánones	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Sueldos y Salarios	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	4.549,99	54.599,88
SS a cargo de la empresa	872,10	872,10	872,10	872,10	872,10	872,10	872,10	872,10	872,10	872,10	872,10	872,10	10.465,20
RETA	299,64	299,64	299,64	299,64	299,64	299,64	299,64	299,64	299,64	299,64	299,64	299,64	3.595,68
Prima de seguros	655,00												655,00
Suministros	150,00	170,00	210,00	160,00	210,00	180,00	220,00	220,00	210,00	230,00	230,00	210,00	2.400,00
Otros servicios (limpieza)	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	1.536,00
Publicidad	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Mantenimiento informático	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	438,00
Transportes	120,00	135,00	177,00	160,00	165,00	145,00	165,00	130,00	175,00	170,00	155,00	133,00	1.830,00
Total gastos explotación	7.951,63	7.366,23	7.463,23	7.378,38	7.440,23	7.366,68	7.449,73	7.386,23	7.461,23	7.471,23	7.451,23	7.383,73	89.569,76
TOTAL GASTOS	15.472,13	7.366,23	7.463,23	7.378,38	7.440,23	7.366,68	7.449,73	7.386,23	7.461,23	7.471,23	7.451,23	7.383,73	97.090,26

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura anterior, debido al inicio de la actividad de la consultora se hace preciso distinguir entre dos modalidades de gasto claramente diferenciadas:

- Gastos de constitución y puesta en marcha: pertenecen únicamente al primer ejercicio, en virtud de éstos se reflejó inicialmente una inversión en tesorería por su importe correspondiente a fin de hacer frente a los mismos con posterioridad.
- Gastos de explotación: son aquellos que se producen como consecuencia del desarrollo de la actividad principal de la empresa, por lo que se encuentran ligados a todos los ejercicios en los que ésta permanezca activa.

Tomando como referencia dicha previsión, se estimarán así mismo los gastos de explotación pertenecientes a los cinco primeros ejercicios de actividad de la organización, quedando éstos reflejados en la siguiente tabla. Tal y como puede apreciarse en la misma, los gastos de explotación de mayor envergadura son aquéllos pertenecientes al salario de los empleados junto a la correspondiente aportación de la empresa a la seguridad social. Así mismo, se observa un incremento progresivo en los gastos directamente relacionados con el nivel de producción de la empresa, tales como material de oficina o transportes.

Figura 36. Estimación de gastos futuros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	670,50				
Adecuación de local	6.200				
Creación de página web	650				
Total gastos de constitución y puesta en marcha	7.520,50				
Material de oficina	2.050	2.400	2.600	2.750	2.750
Arrendamientos	7.200	7.344	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Sueldos y salarios	54.599,88	55.691,88	56.805,72	57.941,83	59.100,67
SS a cargo de la empresa	10.465,20	10.674,50	10.887,99	11.105,75	11.327,87
RETA	3.595,68	3.595,68	3.595,68	3.595,68	3.595,68
Prima de seguros	655	655	655	655	655
Suministros	2.400	2.400	2.472	2.546,16	2.622,54
Otros servicios	1.536	1.536	1.536	1.536	1.536
Publicidad	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Mantenimiento informático	438	438	438	438	438
Transportes	1.830	2.160	2.320	3.200	3.200
Total gastos de explotación	89.569,76	91.695,06	93.601,27	96.209,12	97.819,27
TOTAL GASTOS	97.090,26	91.695,06	93.601,27	96.209,12	97.819,27

Fuente: elaboración propia.

10.5.PREVISIÓN DE TESORERÍA.

A continuación se expone la previsión de tesorería correspondiente a los cinco primeros ejercicios de actividad de la consultora Cástulo Recruitment S.L.U. Para realizarla se han tenido en cuenta la totalidad de pagos y cobros efectuados por la organización como consecuencia del desarrollo de la actividad profesional para la cual ha sido creada.

Figura 37. Previsión de tesorería.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	7.520,50	16.041,90	36.304,67	58.550,77	92.064,40
Cobros	115.915,20	124.391,50	134.342,82	152.255,19	155.300,30
Total cobros	115.915,20	124.391,50	134.342,82	152.255,19	155.300,30
Gastos constitución y puesta en marcha	7.520,50				
Gastos explotación	89.569,76	91.695,06	93.601,27	96.209,12	97.819,27
Intereses	1.633,15	1.303,77	957,94	594,83	213,59
Impuesto de sociedades	2.075,95	4.206,08	9.107,87	13.121,65	14.108,50
Dividendos	0	0	1.160	1.183,20	1.206,86
Amortización financiera préstamo	6.594,44	6.923,82	7.269,65	7.632,75	8.014,00
Total pagos	107.393,80	104.128,73	112.096,73	118.741,56	121.362,22
Diferencia cobros y pagos	8.521,40	20.262,77	22.246,09	33.513,64	33.938,08
Saldo anterior	7.520,50	16.041,90	36.304,67	58.550,77	92.064,40
Saldo acumulado	16.041,90	36.304,67	58.550,77	92.064,40	126.002,48

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla anterior la tesorería se inicia con un saldo de 7.520,50€, importe dotado en el momento de la inversión inicial a fin de hacer frente a los gastos de constitución y puesta en marcha que conlleva la creación de la sociedad.

El importe del impuesto de sociedades presenta una evolución ascendente, ya que con motivo de la creación de una nueva organización, la sociedad disfrutará de un tipo reducido del 15% sobre el beneficio bruto obtenido durante los dos primeros ejercicios de actividad. Con posterioridad, la sociedad pasará a tributar al tipo general establecido (25%).

En lo referente a los dividendos, tal y como se ha señalado en epígrafes anteriores, comenzarán a repartirse a partir del tercer ejercicio, con motivo de la creación de una reserva de la que pueda beneficiarse en un futuro la sociedad objeto de estudio.

Podemos apreciar, por tanto, una tesorería saneada, con una evolución positiva a lo largo del tiempo, lo cual resulta fundamental de cara al afianzamiento de la viabilidad económica del proyecto.

10.6.CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL.

En el presente epígrafe se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias perteneciente a la sociedad en proyecto, durante los cinco ejercicios posteriores a su creación y puesta en marcha.

Figura 38. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	115.915,20	124.391,50	134.342,82	152.255,19	155.300,30
Gastos constitución y puesta en marcha	7.520,50				
Gastos explotación	89.569,76	91.695,06	93.601,27	96.209,12	97.819,27
Amortización contable	3.352,12	3.352,12	3.352,12	2.964,64	833,45
BAIT	15.472,82	29.344,31	37.389,43	53.081,44	56.647,58
Intereses	1.633,15	1.303,77	957,94	594,83	213,59
BAT	13.839,66	28.040,54	36.431,49	52.486,61	56.433,99
Impuesto de sociedades	2.075,95	4.206,08	9.107,87	13.121,65	14.108,50
Beneficio Neto	11.763,71	23.834,46	27.323,62	39.364,95	42.325,49

Fuente: elaboración propia.

Tal y como se muestra en la figura anterior, existen partidas tales como la amortización, considerada como la expresión de la depreciación de los activos pertenecientes al inmovilizado material e inmaterial; o los intereses, derivados del préstamo a largo plazo solicitado, que reducirán considerablemente la base imponible de cara al cálculo del impuesto sobre sociedades.

Por lo que respecta al beneficio neto, se observa una evolución positiva de esta variable en el transcurso de los ejercicios económicos, debida fundamentalmente al correspondiente incremento en los niveles de ventas como consecuencia de la consolidación de una cartera de clientes estable.

10.7.BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.

El presente epígrafe presenta el balance de situación previsional de la empresa objeto de estudio, en el que se recogen tanto los recursos financieros con los que ésta cuenta, bien sean propios o ajenos, como la inversión o elementos de activo a los que se ha destinado dicha financiación.

Se trata, por tanto, de un estado contable que muestra la situación patrimonial de la organización en un momento determinado. En este caso, se recogerá el valor de dichas partidas desde el momento de constitución de la sociedad, denominado como momento “0”, hasta el quinto ejercicio de actividad de la misma, periodo de tiempo empleado de cara al análisis de la inversión.

Figura 39. Balance de situación previsional.

	Momento “0”	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Concesiones administrativas	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Aplicaciones informáticas	1.899,00	1.405,26	911,52	417,78	0,00	0,00
Instalaciones técnicas	4.618,20	4.156,38	3.694,56	3.232,74	2.770,92	2.309,10
Mobiliario	3.716,30	3.344,67	2.973,04	2.601,41	2.229,78	1.858,15
Equipos procesos de información	7.788,21	5.763,28	3.738,34	1.713,41	0,00	0,00
Fianzas a largo plazo	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Tesorería	7.520,50	16.041,90	36.304,67	58.550,77	92.064,40	126.002,48
NAC	22.392,44	22.392,44	22.392,44	22.392,44	22.392,44	22.392,44
Total activo	50.934,65	56.103,93	73.014,58	91.908,54	122.457,54	155.562,17
PASIVO						
Capital social	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00
Reservas		11.763,71	35.598,18	61.761,79	99.943,55	141.062,17
Préstamo ICO a largo plazo	36.434,65	29.840,21	22.916,40	15.646,75	8.014,00	0,00
Total pasivo	50.934,65	56.103,93	73.014,58	91.908,54	122.457,54	155.562,17

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el balance, existe inicialmente una considerable dependencia de recursos financieros ajenos, destinados a la financiación de los activos adquiridos de cara a la constitución y funcionamiento de la organización. Sin embargo, a medida que transcurren los ejercicios económicos, dichos recursos junto a los recursos propios tienden a equilibrarse, como consecuencia del incremento en el patrimonio neto experimentado por la obtención de un resultado positivo desde el primer año de actividad. Se trata, por tanto, de un balance que pone

de manifiesto un crecimiento significativo del patrimonio neto en el tiempo, en forma de reservas, lo cual permitirá a la empresa enfrentar posibles situaciones críticas que puedan presentarse en el futuro.

10.8.CÁLCULO DEL VAN, TIR Y RN.

A continuación, a fin de evaluar la rentabilidad del presente proyecto de inversión, emplearemos el método del valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR) y la rentabilidad neta (RN).

El VAN o valor capital puede ser definido como el valor actualizado de los flujos de efectivo netos que generará una inversión incluyendo el desembolso inicial, empleando para su cálculo una tasa de descuento que coincidirá, en este caso, con el coste del capital empleado para la financiación del proyecto.

La TIR se corresponde con el tipo de descuento que hace nulo el VAN de la inversión. Esta tasa representa la rentabilidad anual bruta que nos ofrece un proyecto de inversión, ya que no tiene en cuenta el coste de los recursos financieros utilizados, sobre el capital invertido en el mismo. La RN es una medida de rentabilidad que se obtendrá una vez que a la rentabilidad bruta (TIR) se le deduzca la retribución a los recursos financieros del capital invertido (K).

Para el cálculo de estas magnitudes se emplearán los siguientes datos:

- Desembolso inicial: 50.934,65€
- Tasa de actualización: 3,91%
- Cash flow o flujos de caja netos de explotación

Figura 40. Cash flow netos de explotación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	115.915,20	124.391,50	134.342,82	152.255,19	155.300,30
Gastos de explotación	89.569,76	91.695,06	93.601,27	96.209,12	97.819,27
Cash flow explotación	26.345,44	32.696,44	40.741,55	56.046,07	57.481,03
Impuestos	2.075,95	4.206,08	9.107,87	13.121,65	14.108,50
Ahorro fiscal	244,97	195,57	239,48	148,71	53,40
Cash flow neto explotación	24.514,46	28.685,92	31.873,16	43.073,13	43.425,93

Fuente: elaboración propia.

Cálculo del VAN

$$\text{VAN} = -50.934,65 + 24.514,46/(1+0,0391)^1 + 28.685,92/(1+0,0391)^2 + 31.873,16/(1+0,0391)^3 + 43.073,13/(1+0,0391)^4 + 198.988,10/(1+0,0391)^5 = 220.242,76\text{€}$$

El VAN del presente proyecto de inversión es positivo, lo cual pone de manifiesto la viabilidad del mismo gracias a la obtención unas ganancias que se hallan por encima de la rentabilidad mínima exigida o tasa de actualización. Obtendremos, por tanto, unos beneficios netos de 220.242,76€, pues esta cifra representa la cantidad de recursos monetarios que quedarán en la organización una vez deducidos los gastos de explotación de la misma; amortizado financieramente el préstamo a largo plazo solicitado; y pagados los intereses y dividendos correspondientes al pasivo y patrimonio neto de la inversión.

Cálculo de la TIR

$$0 = -50.934,65 + 24.514,46/(1+r)^1 + 28.685,92/(1+r)^2 + 31.873,16/(1+r)^3 + 43.073,13/(1+r)^4 + 198.988,10/(1+r)^5$$

$$\text{TIR} = 68,92\%$$

Del cálculo de la TIR deducimos la obtención de una rentabilidad media anual del 68,92%, un porcentaje muy superior al coste del capital empleado, por lo que puede afirmarse la conveniencia de llevarlo a cabo.

Cálculo de la RN:

$$\text{RN} = \text{TIR} - \text{K} = 68,92\% - 3,91\% = 65,01\%$$

Obtendremos, por tanto, una rentabilidad del 65,01% una vez deducido el coste del capital empleado en la financiación de los activos del proyecto.

10.9. ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO.

En el siguiente epígrafe se llevará a cabo un análisis del punto muerto o umbral de beneficio de la organización, entendido como el número mínimo de unidades de servicio que ésta deberá producir y comercializar a fin de cubrir la totalidad de sus costes fijos. El punto muerto se sitúa, por tanto, en aquél nivel de producción en el que los ingresos totales se igualan a los costes totales, siendo nulo el beneficio operativo.¹⁵

¹⁵ <http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-3/Teoria-Costes.pdf>

La siguiente figura recoge una clasificación de los costes en los que se incurrirá durante el primer ejercicio como consecuencia del desarrollo de la actividad de la organización.

Figura 41. Estructura de costes de la organización.

Costes fijos		Costes variables	
Denominación	Importe	Denominación	Importe
Arrendamientos	7.200	Material de oficina	2.050
Sueldos y salarios	54.599,88	Transportes	1.830
Seguridad social a cargo de la empresa	10.465,20		
RETA	3.595,68		
Prima de seguros	655		
Suministros	2.400		
Otros servicios	1.536		
Publicidad	4.800		
Mantenimiento informático	438		
TOTAL	85.689,76	TOTAL	3.880

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta dichos costes, un total de 160 servicios prestados durante el primer año de actividad y un precio medio de 724,47€, el umbral de beneficios se estimará como sigue:

$$IT = CT$$

$$P*Q = CF + CV$$

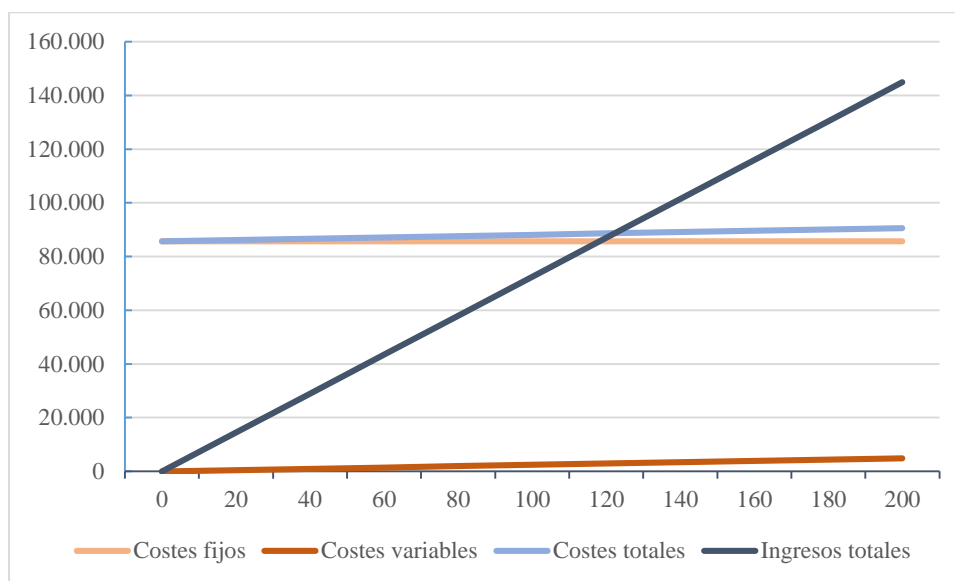
$$P*Q = CF + CV_u*Q$$

$$Q = CF / (P - CV_u)$$

$$Q = 85.689,76 / (724,47 - 24,25) = 122,38 \text{ uds}$$

En la siguiente figura aparecen representados los distintos tipos de costes e ingresos de la organización objeto de estudio, encontrándose el umbral de rentabilidad en aquel punto en el que se halla la intersección entre los costes totales e ingresos totales. Se puede afirmar, por tanto, que la empresa obtendrá un beneficio nulo en dicho punto, siendo su resultado positivo y creciente a medida que aumenta el número de servicios prestados.

Figura 42. Umbral de rentabilidad.



Fuente: elaboración propia.

10.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

A fin de realizar un último análisis de la inversión en la que consistirá el presente proyecto, se realizará un análisis de sensibilidad en el que se tomarán como variables clave el precio medio del servicio y los niveles de ventas alcanzados, mostrándose los resultados a continuación:

Figura 43. Análisis de sensibilidad

Precio medio de venta	Nivel de ventas	VAN	TIR	Rentabilidad neta
+15%	-20%	149.497,77	52,00%	48,09%
	-25%	98.649,81	38,52%	34,61%
+5%	-10%	207.207,09	74,03%	70,12%
	-15%	125.179,19	45,74%	41,83%
Constante	Constante	220.242,76	68,92%	65,01%
	-10%	165.717,73	62,79%	58,88%
	-15%	87.595,91	35,36%	31,46%
	-25%	-835,32	3,50%	-0,41%
- 5%	Constante	176.027,15	58,53%	54,62%
- 15%	Constante	87.595,91	35,36%	31,46%
-25%	Constante	-835,32	3,50%	-0,41%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede extraer del estudio de las variaciones en dichas magnitudes, se trata de variables inversamente relacionadas, por lo que un aumento en una de ellas provocará, por lo general, una disminución en la segunda. A través de la formulación de posibles escenarios futuros, se han establecido determinados porcentajes de variación en cada una de dichas constantes, obteniendo como conclusión que la rentabilidad de este proyecto no se ve seriamente comprometida en ninguno de los casos en los que se produce una variación, más o menos significativa, de ambas constantes.

Suponiendo un nivel de precios constante, se obtendría un VAN negativo y, por tanto, se cuestionaría la viabilidad del presente proyecto en el caso de que se produjera una disminución del 25% en los niveles de ventas proyectados, lo cual se hace improbable debido al actual auge del sector de la consultoría, tal y como se ha mencionado en epígrafes anteriores.

Del mismo modo, la rentabilidad de la inversión se vería significativamente comprometida en el caso de que los niveles de precios cayeran en un 25%, manteniéndose un volumen de ventas constante. La reducción en el nivel de precios de este tipo de servicios es, así mismo, improbable debido a la creciente demanda con la que cuentan en la actualidad.

11. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.

11.1.ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.

Una vez analizadas las características de las distintas formas jurídicas recogidas en el ordenamiento español y teniendo en cuenta las particularidades propias de la organización objeto de estudio, se ha optado por la adopción de una forma mercantil: la sociedad de responsabilidad limitada unipersonal.

Se trata de una modalidad societaria cuyo capital social, fraccionado en participaciones sociales, estará constituido por las aportaciones realizadas por los socios, en este caso por el socio único fundador, debiendo ser éste superior a 3.000 euros. La responsabilidad en este tipo de sociedades se encuentra limitada al capital aportado, de modo que el socio no responderá con su patrimonio personal de las deudas contraídas por la misma. Las organizaciones que cuenten con dicha forma jurídica tributarán a través del impuesto sobre sociedades, con un tipo impositivo general del 25%, contando además con tipos reducidos de aplicación en casos específicos.

Las razones que motivan dicha elección se corresponden con las características anteriormente expuestas. La limitación de la responsabilidad propia de las formas jurídicas mercantiles ayuda a combatir, en cierta medida, el riesgo derivado de la creación de una nueva empresa. De esta forma, se plantea la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada, pues ésta permite la existencia de una sociedad mercantil con tan sólo un socio fundador, teniendo además el capital mínimo exigido de menor cuantía entre las distintas formas societarias. Por último, a partir de su constitución, la sociedad tributará a un tipo impositivo fijo del 25%, disfrutando los dos primeros ejercicios de actividad de un tipo reducido del 15%, al contrario de lo que ocurre con las formas que carecen de personalidad jurídica propia, que deberán tributar a través del impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF), cuyo tipo impositivo variará dependiendo del nivel de beneficios alcanzado.

De esta forma, tal y como se ha señalado con anterioridad, Cástulo Recruitment S.L.U. será constituida por un único socio fundador, que aportará la totalidad del capital social. Dicho capital, dividido inicialmente en 100 participaciones sociales, supondrá un total de 14.500€, que serán íntegramente suscritos y desembolsados, tal y como exige la Ley de Sociedades de Capital¹⁶, en el momento de su constitución.

¹⁶ Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, publicado en BOE nº 161 de 3 de julio de 2010.

11.2.TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.

En el presente epígrafe se presenta de forma esquemática una relación con los principales trámites que integran el proceso de constitución de una sociedad limitada unipersonal, junto a los organismos en los que será necesario formalizar cada uno de los ellos. Es preciso señalar el carácter obligatorio de dichas gestiones de cara a la constitución y puesta en marcha de la sociedad, quedando reflejados todos los gastos que conllevan en el análisis económico financiero del proyecto presentado con anterioridad.

Figura 44. Trámites de constitución.

Trámite	Organismo
1. Obtención de la certificación negativa de denominación social	Registro Mercantil Central
2. Apertura de cuenta bancaria e ingreso del capital social	Entidad bancaria
3. Redacción de estatutos y firma de escritura pública de constitución	Oficina notarial
4. Alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores	Agencia Tributaria
5. Alta del socio fundador en el régimen especial de trabajadores autónomos de la Seguridad Social (RETA)	Tesorería General de la Seguridad Social
6. Solicitud del NIF provisional	Agencia Tributaria
7. Inscripción de la organización	Registro Mercantil Provincial (Jaén)
8. Obtención del NIF definitivo	Agencia Tributaria
9. Obtención de la licencia de apertura	Ayuntamiento de Linares
10. Inscripción de la organización	Tesorería General de la Seguridad Social
11. Afiliación de los trabajadores	Tesorería General de la Seguridad Social
12. Legalización del libro de actas; libro de registro de socios; libro registro de acciones nominativas; libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad; así como del libro diario; del libro de inventarios y cuentas anuales	Registro Mercantil Provincial (Jaén)
13. Alta de los contratos de trabajo de los empleados	Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)
14. Comunicación de apertura del centro de trabajo	Consejería de trabajo de la comunidad autónoma andaluza.

Fuente: elaboración propia.

11.3.DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

- Denominación social: Cástulo Recruitment S.L.U.
- NIF: B23567894
- Domicilio social: Avenida de Andalucía 2, 23700, Linares (Jaén).
- Teléfono de contacto: 953604578
- Email: castulorecruitment@gmail.com
- Dominio web: www.castulorecruitmentconsultores.es
- Actividad: consultoría de recursos humanos y asesoría laboral.

12. CONCLUSIÓN.

Para finalizar el presente proyecto, se exponen a continuación las principales conclusiones que derivan de su realización. En primer lugar, será preciso señalar el objetivo inicialmente perseguido a partir de su elaboración y desarrollo: el planteamiento, creación y puesta en marcha de Cástulo Recruitment S.L.U, una organización dedicada a la prestación de servicios de consultoría y asesoría laboral, destinados tanto al cliente particular como empresarial.

De cara a la elaboración de este tipo de proyectos, es fundamental adoptar como punto de partida una premisa elemental: todo proyecto de carácter empresarial se desarrolla tomando como base una idea. La idea de negocio surge generalmente de la observación de una oportunidad externa basada en una necesidad insatisfecha que se detecta en el mercado. En este caso, tomando como referencia el análisis de la actual situación del mercado laboral y la práctica ausencia de competencia en el área geográfica en la que se plantea la ubicación de la organización, se pretende abastecer un hueco de mercado que hasta el momento se halla en parte insatisfecho.

A pesar de la delicada coyuntura económica de la sociedad actual, determinada por una prolongada etapa de recesión que ha influido notablemente en la situación en la que actualmente se haya el mercado laboral, se observan determinados indicadores que ponen de manifiesto la mejora de esta situación. De este modo, Cástulo Recruitment S.L.U. no sólo proyecta la superación del desfavorable escenario económico descrito, sino también la obtención de una ventaja derivada del mismo. De esta forma, gracias al desequilibrio al que se enfrenta el mercado de trabajo, la prestación de los servicios ofertados se ve claramente favorecida, por lo que la supervivencia y el crecimiento de esta empresa queda en gran medida garantizada a corto y medio plazo.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta el auge experimentado durante los últimos años por el sector de la consultoría, un sector joven, caracterizado por un elevado crecimiento como consecuencia del incremento de la demanda de los servicios ofrecidos por el mismo, provocada a su vez por el contexto descrito con anterioridad.

La viabilidad técnica del proyecto se garantiza identificando los distintos servicios objeto de comercialización y proyectando de forma clara los resultados a alcanzar por los mismos. Puesto

que la estrategia competitiva de la empresa se basa en la consecución de una diferenciación eficaz con respecto a los servicios ofrecidos por el resto de empresas presentes en el mercado, el resultado debe arrojar unos niveles óptimos de calidad y orientación a las necesidades particulares de cada cliente, redundando de forma directa en la satisfacción del mismo. Para conseguirlo, además de la creación de un equipo multidisciplinar capacitado a tal efecto, se establece un protocolo de prestación que recoge las distintas fases del proceso contando, así mismo, con el apoyo de las más avanzadas tecnologías en la gestión estratégica de recursos humanos, la información y la comunicación.

Por lo que respecta a la dimensión económico-financiera del proyecto, una vez elaborado el análisis pertinente de la inversión, queda patente la elevada rentabilidad que se obtendría a partir su puesta en marcha. Tal y como queda de manifiesto, la evolución futura de la organización es favorable, siendo ésta capaz de hacer frente a todas sus deudas y de generar unos beneficios crecientes a lo largo de los cinco ejercicios en los que se proyecta el análisis de la inversión. Por último, a través del estudio de variaciones que podrían darse en posibles escenarios futuros, se puede afirmar la adecuación de llevar a cabo el proyecto pues, como se muestra en epígrafes anteriores, su viabilidad económico-financiera no se vería comprometida en los escenarios más probables.

En conclusión, habiendo sido estudiados todos aquellos factores, tanto internos como externos a la organización, condicionantes de su futuro, puede afirmarse la efectiva viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, pudiendo por tanto ser llevado a cabo por su socio fundador.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ariza, J., Morales, A. y Morales, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica, Madrid, McGraw-Hill.

Cuesta, P. (2006). Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. Disponible online: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/index.htm>

Díaz, A. y Matamoros, I. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Disponible online: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

Durbán, S. (2008). Dirección financiera, Madrid, McGraw-Hill.

Escorsa, P. y Valls, J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa, Barcelona, Edicions UPC. Disponible online:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vFZsgeizTO8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=desarrollo+tecnolog%C3%ADa+emmpresa&ots=H5K4zkaTch&sig=xt-3T3ctsJqFJgHH2fNgVE0sOEc#v=onepage&q=desarrollo%20tecnolog%C3%ADa%20emmpresa&f=false>

Fernández, E. (2010). Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar, Madrid, Paraninfo.

Ganga, F. y Toro, I. (2007). Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas. Disponible online: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700391>

Guerras, L. y Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, Navarra, Aranzadi.

Lambin, J. (1995). Marketing estratégico, Madrid, McGraw-Hill.

Randstad (2014). “Informe Randstad sobre tendencias en la formación”. Disponible online: <http://www.randstad.es/tendencias360/Documents/informe-randstad-tendencias-formacion.pdf>

Santesmases, M., Merino, M., Sánchez, J. y Pintado, T. (2009). Fundamentos de marketing, Madrid, Pirámide.

Serrano, L. y Soler, A. (2015). Informe “La formación y el empleo de los jóvenes españoles. Trayectoria reciente y escenarios futuros”. Fundación BBVA. Bilbao. Disponible on line: http://www.fbbva.es/TLFU/dat/DE_2015_formacion_y_empleo.pdf

Soriano, C. (1990). Nuevas orientaciones en el marketing de servicios, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Suárez, J. e Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Disponible online:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793552.pdf>

WEBGRAFÍA

- <http://aulamobel.com/>
- <http://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>
- <http://sigidominus.com/web/>
- <http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y pr ofesionales/Empresarios individuales y profesionales/Rendimientos de actividade s economicas en el IRPF/Regimenes para determinar el rendimiento de las act ividades economicas/Estimacion Directa Simplificada.shtml>
- <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cinco-pasos-basicos-para-planificar-plantillas>
- <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cinco-pasos-basicos-para-planificar-plantillas>
- <http://www.crit-adaptalia.com/>
- <http://www.dewey.es/>
- <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- <http://www.hans-soluciones.es/>
- <http://www.ikea.com/es/es/>
- <http://www.ine.es/>
- <http://www.ine.es/revistas/cifraine/cifine6.pdf>
- <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d14>
- <http://www.lenovo.com/es/es/>
- <http://www.meta4.es/>
- <http://www.mobiliario-escolar.es/>

- <http://www.randstad.es/>
- <http://www.randstad.es/tendencias360/Documents/informe-randstad-tendencias-formacion.pdf>
- <http://www.trespasosconsultores.com/>
- <http://www8.hp.com/es/es/home.html/>
- <https://products.office.com/es-ES/business/office>
- <https://www.epson.es/>