



Facultad de
Economía y Empresa
Universidad Zaragoza



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado en Administración y
Dirección de Empresas

ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICO DE AYANET RECURSOS HUMANOS

Autor

Alberto López Ruiz

Director

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa

Junio 2017

Resumen:

En el presente trabajo se ha realizado un análisis estratégico de Ayanet Recursos Humanos, acompañado del Plan Estratégico para 2017. Para realizar el análisis estratégico se ha seguido los métodos de análisis estudiados en la asignatura de Dirección Estratégica de Administración y Dirección de Empresas, como DAFO, PEST, modelo de PORTER y CAME.

Palabras clave:

Análisis estratégico, Ayanet Recursos Humanos, Plan Estratégico, Consultoría.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	AYANET RECURSOS HUMANOS	3
2.1	HISTORIA.....	3
2.2	MISION, VISION Y VALORES	6
3.	ANALISIS GENERAL DEL ENTORNO	7
3.1	ANALISIS PEST	7
4.	ANALISIS COMPETITIVO	11
4.1	MODELO DE PORTER.....	11
4.2	DAFO.....	14
4.3	CAME.....	17
5.	PLAN ESTRATEGICO	19
5.1	OBJETIVOS	19
5.2	ACCIONES	23
5.2.1	SELECCIÓN	23
5.2.2	FORMACION	26
5.2.3	GESTION.....	28
5.2.4	CONSULTORIA	28
6.	CONCLUSIONES.....	29
7.	BIBLIOGRAFIA	30
	ANEXOS.....	32

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realiza un análisis y plan estratégico de la empresa aragonesa Ayanet Recursos Humanos S.L. La motivación que impulsa la elección de este documento es el interés por conocer las decisiones estratégicas de una empresa consultora aragonesa.

El objetivo del trabajo es trasladar la metodología aprendida y estudiada durante el Grado de Administración y Dirección de Empresa, más concretamente en la asignatura de Dirección Estratégica, a una situación real como es la de la empresa anteriormente mencionada.

Este trabajo se ha desarrollado mientras se realizaban prácticas laborales en la empresa Ayanet Recursos Humanos.

El análisis estratégico se encuentra estructurado en siete grandes apartados diferenciados. En primer lugar, se presenta la empresa sobre la cual tratará este trabajo.

En el segundo apartado, se conocerá la evolución de la empresa desde su creación hasta el día de hoy, así como la misión, visión y valores. Durante el tercer apartado se llevará a cabo un análisis general del entorno a través de un análisis político, económico, socioeconómico y tecnológico. Posteriormente, en el apartado cuatro, y mediante un modelo desarrollado por Michael Porter y un análisis DAFO, se analizará el entorno competitivo. Para finalizar el desarrollo del documento finalizaré con el Plan Estratégico que, junto a gerencia, se elaboró para el año 2017.

2. AYANET RECURSOS HUMANOS

2.1 HISTORIA

La empresa Ayanet Recursos Humanos pertenece al grupo empresarial Ayanet. Para encuadrar la compañía en su situación actual, y entender el conjunto del grupo se explica el desarrollo y evolución del mismo.

Ayanet comenzó en 1985 como Análisis y Soluciones S.L. Originariamente daba soluciones informáticas a empresas en una época donde la implantación de la informática en la gestión diaria era prácticamente inexistente.

Análisis y Soluciones enseguida supo delimitar su hueco en el mercado siendo partner y distribuidor de IBM, con su ERP AS400, (Enterprise Resource Planning) un software de gestión empresarial poco estético e intuitivo pero fácil de trabajar con equipos de bajas prestaciones.

e	Nbr	Job Name	Jobnbr	Outq	Device	Vol.Id	Save Date	Ti
SNOTES	0005	DAILY1	002612	PRT01	TAP03	K473	10/07/99	164
SPRT	0001	DAILY1	002612	PRT01	TAP03	K473	10/07/99	164
SPRT	0001	DAILY2	002611	PRT01	TAP03	K473	10/07/99	164
INT	0001	DAILY2	002611	PRT03	TAP03	K473	10/07/99	164
OICES	0001	DAILY2	002609	PRT03	TAP03	K473	10/07/99	164
SPRT	0001	DAILY2	002609	PTR01	TAP03	K473	10/07/99	164
SPRT	0002	DAILY2	002609	PRT02	TAP03	K473	10/07/99	164
TEMENTS	0001	MONTHEND	002607	PRT01	*SAVF	MONTH1	11/07/99	092
SPRT	0001	MONTHEND	002607	PRT02	*SAVF	MONTH1	11/07/99	092
SPRT	0002	MONTHEND	002607	PRT02	*SAVF	MONTH1	11/07/99	092
OBLOG	0001	SCPF	002704	JOBLOGS	TAP01	JL42	15/08/99	050
OBLOG	0001	ORDERUPD	002663	JOBLOGS	TAP01	JL42	15/08/99	045
OBLOG	0002	ORDERUPD	002663	JOBLOGS	TAP01	JL42	15/08/99	045
OBLOG	0001	LINEUPDATE	002707	JOBLOGS	TAP01	JL42	15/08/99	050

Exit F13-Purge F11-Display Job Info

Imagen 1: Interfaz de ERP AS400

Actualmente, y gracias a un interfaz amigable que hace mucho más agradable el trabajo en AS400, es un software que se sigue trabajando y dando servicio de soporte, si bien gran parte de los clientes de Análisis y Soluciones migraron a softwares más modernos.

En 1993 Análisis y Soluciones consiguieron la distribución regional y exclusiva de Navision, el software de gestión empresarial de Microsoft.

Con la entrada del producto Microsoft en Análisis y Soluciones, la empresa pasó a llamarse Ayanet, e integró a una pequeña empresa de soporte de equipos informáticos y comunicación de redes y servidores denominada Adanet.

De ese modo, la compañía podía ofrecer un servicio completo en software de gestión empresarial, y dar soluciones técnicas en la migración, implantación, asesoramiento y seguimiento de la informatización de sus clientes. Cabe matizar que en 1993 la cultura tecnológica era escasa.

Dados los escasos conocimientos informáticos del usuario final de sus productos, Ayanet decidió crear un departamento destinado únicamente a potenciar, formar y buscar personal con conocimientos tecnológicos. Pues, a menudo, las empresas incorporaban un software de gestión pero el equipo humano no tenía la capacidad para utilizarlo por lo que la gestión se seguía haciendo de manera tradicional. Este pequeño departamento fue lo que en 1998 se convirtió en Ayanet Recursos Humanos.

En 2018, Ayanet Recursos Humanos celebra su 20 aniversario, y el funcionamiento es completamente independiente de Ayanet TIC.



Imagen 2: Interfaz de Navision en 1993

Actualmente, Ayanet Consultoría Integral es un grupo empresarial formado por 4 empresas:

Ayanet Recursos Humanos S.L

Ayanet TIC S.L

Ayanet Centro de Negocios S.L

Ayanet Gestión S.L

Como hemos mencionado con anterioridad, Ayanet TIC es la empresa del grupo Ayanet que da soluciones de gestión informática. Amparada por Microsoft Dynamics, en 2012 desarrolló dos ERP verticales de Navision, NUTRINAV y RUTANAV. Dos software de gestión empresarial, derivados de la estructura de Navision, destinados y especializados para sector agroalimentario y distribución respectivamente.

Estos desarrollos, aunado al conocimiento del mercado aragonés le ha permitido a Ayanet TIC penetrar en mercados de difícil entrada para un ERP tan avanzado como Navision.

Por otro lado, en 2006 con el traslado al actual edificio TIC XXI, y la compra de gran parte del edificio, Ayanet fundó Ayanet Centro de Negocios S.L, dedicada al arrendamiento de despachos y salas para reuniones, presentaciones y congresos.

La localización estratégica del polígono de PLA-ZA fue la principal causa que motivó la

compra de una cuarta parte del edificio. Hoy Ayanet Centro de Negocios, da cabida a 15 empresas que bien por tratarse de empresas unipersonales o bien con el único objetivo de tener una sede en Zaragoza, encuentran en Ayanet Centro de Negocios la mejor opción.

Ayanet Gestión ofrece a las otras 3 empresas del grupo el servicio contable-administración y comercial-marketing.

Por último, Ayanet Recursos Humanos, es una empresa de consultoría especializada en Recursos Humanos. Teniendo como líneas de negocio principales la selección de personal, la formación y consultoría organizacional y recursos humanos, pretende dar servicio y solventar todas las necesidades de recursos humanos que puedan surgir a las empresas. En adelante, nos centraremos únicamente en analizar esta empresa, pues como he mencionado en la introducción, el haber estado realizando prácticas laborales me ha permitido tener una visión interna y valoración de los colaboradores que, difícilmente, podrían haber sido recogidas de otro modo.

2.2 MISION, VISION Y VALORES

Definir misión, visión y valores es muy importante para fijar las bases en las que va a trabajar una compañía. Teniendo claros estos conceptos, todos los esfuerzos buscaran los mismos objetivos. La definición de misión, visión y valores de la empresa corresponde a los cargos directivos, si bien es importante hacer llegar estos conceptos a todo el equipo humano.

MISION

Según palabras de Tania Grande, responsable de Ayanet Recursos Humanos “aportar soluciones integrales a nuestros clientes en el área de RRHH y personas, siendo empresa referente en Aragón”

VISION

Según palabras de Tania Grande, responsable de Ayanet Recursos Humanos “Hacer del capital humano principal el valor de las empresas”

VALORES

Para lograr su misión y perseguir su visión, Ayanet Recursos Humanos trabaja con los siguientes valores y principios, los cuales considera fundamentales:

- Atención individual y personalizada, volcando su atención en el cliente.
- Confianza y compromiso.

- Profesionalidad.
- Innovación y tecnología.
- Honestidad.
- Flexibilidad.
- Calidad total.

3. ANALISIS GENERAL DEL ENTORNO

Las estrategias de una empresa no deben surgir de la nada, deben tener coherencia con el entorno en el que se mueven. Es por ello, que un correcto análisis del entorno general es pieza clave en la definición de estrategias futuras.

En los últimos años, el mundo entero se ha visto inmerso en una vorágine de cambios y transformaciones que ha obligado a empresas, países y personas a modificar su organización y/o forma de vida. Es por ello que un buen análisis de factores externos puede ayudar a anticiparnos a los cambios y adaptarnos con mayor celeridad.

No obstante, un análisis externo siempre deberá ir acompañado de su respectivo análisis interno, ubicándonos así en el lugar correcto.

El siguiente apartado intentará acercarse a una visión global de la situación socio-económica que vivimos en la actualidad, con énfasis en aquellos factores que pueden tener mayor repercusión para Ayanet y/o las consultoras de Recursos Humanos.

El método a utilizar para analizar los factores trascendentes del entorno general será por un análisis de factores Políticos Económicos Sociales y Tecnológicos, (en adelante PEST).

Más adelante, en otro apartado, se usarán los datos sacados del PEST para identificar amenazas y oportunidades mediante un DAFO (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades). Además, se analizará el entorno competitivo mediante el Modelo de Porter.

3.1 ANALISIS PEST

FACTORES POLÍTICO-LEGALES:

Hay que destacar que las diferentes políticas, ya sean tomadas por el Gobierno como las tomadas por Organismos Internacionales como la Unión Económica Europea, afectan a la organización social, y a la economía en general. Por lo que factores económicos, sociales o incluso tecnológicos de los que se hablará en este análisis pueden tener origen en decisiones políticas o legales.

Un componente crucial para analizar la situación política es la estabilidad. Según *Duff* y

McCamant (2000) “la estabilidad se manifiesta cuando hay ausencia de eventos que susciten la preocupación general y ello no reporta ningún cambio respecto al orden normal del sistema”.

Si nos basamos en la definición que dan *Duff y McCamant*, España ha vivido unos años muy convulsos y carentes de estabilidad. En especial desde el pasado diciembre del 2015, donde la ausencia de un Gobierno consolidado ha impedido la toma de decisiones y políticas económicas. Es por esto que las previsiones de crecimiento a nivel macroeconómico para España menguaron para los próximos años. Si bien, se espera una mejora en este sentido estabilizando las expectativas económicas de forma generalizada.

En cuanto a las medidas políticas que han afectado al mercado laboral, han ido enfocadas al abaratamiento del coste de despido lo que ha reducido el coste laboral unitario, aumentando la competitividad frente a sus vecinos europeos. Lo que, tras unos meses, ha repercutido en una reducción de la tasa de desempleo, disminuyendo un 9,54% interanual, según el *Informe sobre Evolución de Empleo Enero 2017 del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*.

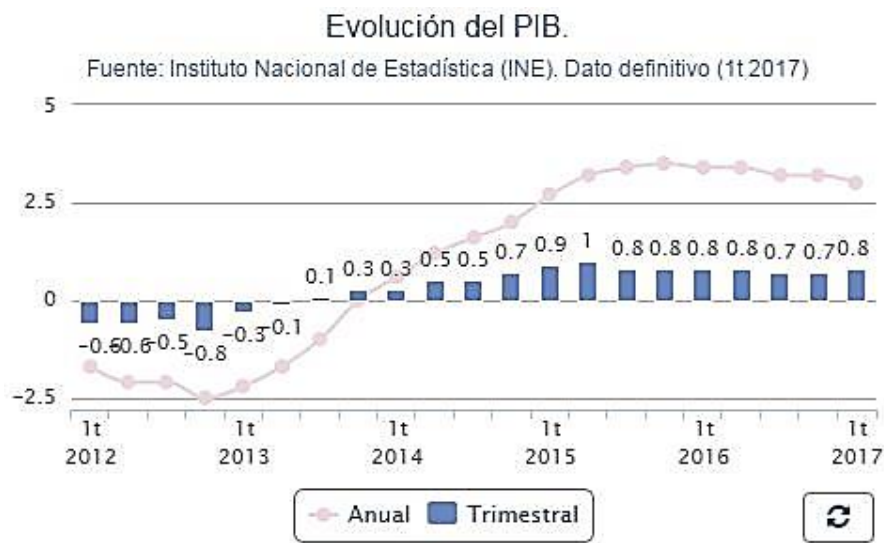
Además de lo anteriormente citado, el abaratamiento del coste del despido, ha incentivado a una mayor rotación de puestos de trabajo. Hecho por el cual se ha visto favorecido Ayanet Recursos Humanos, pues su área de mayor significación es Selección de Personal. Como veremos más adelante.

FACTORES ECONÓMICOS:

Desde los últimos 8 años, la economía global está sufriendo una de sus mayores crisis históricas y, aunque los indicadores nos pueden dar lugar a pensar que estamos en la fase final de la crisis económica, tal y como se representa en la tabla siguiente, las consecuencias de esta perduraran bastantes años.

Hay que tener presente que existe una relación directa entre la evolución de la economía y la de las empresas y/o organizaciones. Según el *Instituto Nacional de Estadística (29 julio 2016)* en el año 2008, año de comienzo de la crisis económica, el número de empresas en España se situaba en 3.422.239, siendo 2014 año de punto de inflexión y

Grafico 1: Evolución del PIB



menor número de empresas con 3.119.310. Desde entonces, esta cifra ha crecido en casi 120.000 empresas, si bien el crecimiento del año 2016 fue menor al vivido en 2015.

Según el *Informe del panorama laboral de Aragón 2015*, este es el segundo año de creación de empleo, tras un periodo muy negativo para el tejido aragonés y español. La cifra de ocupados ha tenido un aumento interanual de 21.800 personas en 2015 (un 4,2% más), frente al 3% del conjunto español.

Por el tipo de actividad que desarrolla AYANET, un buen estado económico de las organizaciones y empresas aragonesas es fundamental. En los últimos dos años se ha experimentado un aumento de actividad y de ocupación, pero no ha sido hasta 2015 donde se ha visto una consolidación en el cambio de ciclo económico, apoyado por la demanda interna y en el esfuerzo exportador.

Es este nuevo perfil exportador de las organizaciones el que ha originado una necesidad de cambio en determinados puestos o perfiles de trabajo, algo que ha repercutido positivamente en la actividad de AYANET. Ya que, por el perfil de empresa aragonesa, mayoritariamente PYME, se carece de recursos necesarios para hacer un buen proceso de selección de personal cualificado.

FACTORES SOCIOCULTURALES:

Los factores socioculturales, al igual que los económicos, son determinantes para el tipo actividad que desarrolla AYANET. No hay que olvidar que, aunque los clientes de AYANET son empresas, su materia prima son personas. Por ello, hay que tener muy en

cuenta las tendencias o factores que puedan afectar a estas y en especial las que puedan repercutir en AYANET.

Cabe destacar la importancia que ha tenido la crisis económica en el cambio de mentalidad de la población de forma generalizada. Hoy en día, la movilidad geográfica motivada por la búsqueda de empleo se ha incrementado un 3,4% interanual (*datos del Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo*).

Lo que ha nutrido base de datos de Ayanet de posibles candidatos para las ofertas de empleo existentes.

Del mismo modo, muchos aragoneses que se vieron obligados a buscar empleo fuera de la región pueden encontrarse motivados para volver.

A nivel nacional, según el informe de dinamismo laboral realizado por *Meta4* junto a la *Business School IESE de la Universidad de Navarra*, el índice de dinamismo laboral se sitúa (hasta el primer trimestre del 2016) en un 18%, lo que significa que 1 de cada 6 personas han modificado su puesto de trabajo interna o externamente. Estos valores alcanzan máximos desde 2010 dándonos lugar a pensar a la mayor disposición de los trabajadores de cambiar de puesto de trabajo. Esto se debe a una mayor seguridad y mejoras de expectativas futuras, algo que no sucedía durante los años más duros de la crisis, donde la inseguridad laboral posicionaba al trabajador a afincarse en su actual empleo antes de aventurarse a cambiarlo.

FACTORES TECNOLÓGICOS:

Hoy en día nos encontramos ante un nuevo tipo de sociedad, caracterizada por el acceso libre y fácil a la información, llamada *Sociedad de la Información o del Conocimiento*, y eso también es aplicable a las consultoras de recursos humanos. Sus métodos de trabajo han cambiado drásticamente de 15 años atrás hasta ahora.

Atrás quedó el currículum vitae en papel, hoy se trabaja con portales y bolsas de empleo web y base de datos informáticas. Esto ha posibilitado el acceso a una enorme cantidad de información, que hay que gestionar, además de dinamizar y agilizar los procesos, facilitar la comunicación y abrir nuevos abanicos de posibilidades.

4. ANALISIS COMPETITIVO

4.1 MODELO DE PORTER

Una vez realizado el análisis del entorno general mediante un análisis PEST, nos centraremos en analizar el entorno específico del sector del mercado al que dirige su actividad Ayanet. Este estudio lo vamos a abordar a través del análisis de Porter, modelo estratégico que establece el marco competitivo de la industria en la que opera la compañía, analizando las cinco fuentes de presión competitiva que van a determinar la rentabilidad del sector.

Michael Porter, profesor en Harvard Business School, publicó en 1979 el libro “Estrategia Competitiva” en el que elabora el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Desde su publicación ha pasado a ser un marco de referencia a partir del cual muchas empresas analizan y evalúan los cinco elementos o fuerzas competitivas que bajo su perspectiva son fundamentales para conocer una industria, y determinará las posibilidades que tiene una empresa de obtener buenos resultados dentro de un sector.

Estas cinco fuerzas están compuestas por:

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



Figura 1: Modelo de Porter

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

El grado de amenaza dependerá de las dificultades para nuevas empresas en asentarse en el mercado, dependerá pues de las barreras de entradas al sector.

En el sector de las consultoras se aprecian las siguientes barreras de entradas:

- Economías de escala: en este tipo de organizaciones es algo difícil desarrollarse economías de escala. Aunque es un servicio especializado, sin embargo, sí que apreciamos sinergias entre los procesos de selección o formación similares lo que, reducen los costes del proceso. Por ello, consultoras de mayor volumen podrá tener rentabilidades superiores. Aunque no es algo realmente significativo.
- Requisitos de capital humano: Aunque subsanable, la necesidad de un buen capital humano representa la principal inversión para entrar en el sector.
- Confianza y experiencia: unos de los valores que más favorecen la eficacia y reducción de costes es la confianza y experiencia adquirida con el tiempo sobre los clientes. Por ello empresas que deseen entrar al sector verán en ello una barrera de entrada más significativa de lo que puede parecer en un primer momento. Este punto guarda una gran relación con el anterior, pues la confianza se genera por el gran capital humano de la organización.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Dos productos se consideran sustitutivos si ambos pueden satisfacer la misma necesidad en un cliente. Aun haciéndolo de manera diferente. La existencia de productos sustitutivos conlleva una mayor competitividad por la demanda existente y una mayor facilidad para los clientes de cambiar entre un producto a otro.

En el caso de consultoría de recursos humanos como AYANET, existen productos sustitutivos en las Unidades Estratégicas de Negocio de forma individualizada.

En el caso de Formación o Gestión del crédito de formación por Tripartita se puede apreciar una gran rivalidad y acumulación de empresas que obliga al sector a reducir los márgenes de beneficio y trabajar con una gran competitividad. Sin embargo, los servicio que ofrece Ayanet de formación “a medida”, según las necesidades individualizadas de la empresa reduce mucho esta rivalidad.

De igual manera ocurre en los departamentos de selección y consultoría de RRHH. Donde existen empresas ofertantes de estos servicios, pero el número de empresas que aglutinan todos ellos (selección, formación, y gestión del crédito) es muy reducido.

Por ellos podemos dilucidar que existen sustitutivos en las UEN pero, dado el perfil de nuestra compañía no existe un producto sustitutivo como tal, ya que muy muy pocas empresas ofrecen un servicio tan amplio y global como el suyo...

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

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

- Fragmentación del sector: se trata de un sector donde se puede encontrar una cantidad considerable de competidores en productos especializados. Esto da lugar a un amplio abanico de posibilidades para los clientes pudiendo escoger un precio más competitivo.
- Costes de cambio bajo: es coste por sustituir los servicios de AYANET por otros son nulos o reducidos. Si bien los tramites llevan su tiempo y la nueva consultora carecería de la experiencia ganada con el tiempo, si una empresa se viera motivada a cambiar de consultora no tendría que soportar apenas costes económicos.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Un alto poder de negociación por parte de los proveedores encarece los costes de la empresa, y obliga a aceptar condiciones menos favorables para el negocio.

Sin embargo, dado que una consultoría de Recursos Humanos no precisa apenas de recursos más allá de capital humano y software-hardware informático, se puede hablar de un bajo poder de negociación de los proveedores.

RIVALIDAD COMPETITIVA

El último factor que determina Porter para analizar el entorno competitivo es la rivalidad existente entre las empresas del sector. Guerras de precios, campañas de publicidad agresivas e innovaciones sobre la calidad del servicio son acciones que incrementan esa rivalidad.

En nuestro caso, dado el área de acción de AYANET, concentrado en Aragón y por las características del sector, podemos hablar de una estructura oligárquica. Donde existen un número reducido de consultoras de RRHH, si bien en el caso de formación la rivalidad es mucho mayor. Dado que en formación existen empresas especializadas, con cursos y/o

programas formativos paquetizados y estandarizados y con formadores dentro de la estructura de la empresa. Mientras que el resto de consultoras tienden a trabajar con formadores freelance, lo que les permite liberarse de gastos fijos pero encarece la formación. Además, las empresas especializadas en formación suelen realizar formación en abierto, con un mayor número de asistentes, obviamente esto les permite ajustar mucho más su margen.

En cuanto a selección, cabe distinguir entre empresas de trabajo temporal o ETT's y consultoras de selección cualificada. Las primeras invierten muy pocos recursos en el reclutamiento y preselección de los candidatos, lo que les permite trabajar a "Caso Éxito".

En la selección a "Caso Éxito" varias consultoras compiten por cubrir el mismo puesto de trabajo y sólo la consultora con el candidato más adecuado es finalmente contratada, mientras que el resto no perciben ninguna contraprestación. Sin embargo, esta forma de trabajo no ha sido adoptada por Ayanet, pues los recursos económicos y humanos para la fase de reclutamiento, criba y selección del candidato son elevados. Esta forma de trabajo, propia de empresas de trabajo temporal, está empezando a ser adoptada por consultoras de ámbito nacional como Michael Page, como forma de penetrar en el mercado aragonés. La principal diferencia con las ETT's es el precio por puesto cubierto, el cual pasa de un 8% del salario bruto anual del candidato a un 18-20%.

Para aumentar la información sobre la competencia, se adjunta como anexo un análisis de competencia elaborado en noviembre de 2016.

4.2 DAFO

El análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva (situación externa) y de las características internas de la empresa (situación interna) que, a través de sus Debilidades y Fortalezas (situación interna) y Amenazas y Oportunidades (situación externa) podemos situar a nuestra empresa en una realidad y momento en el sector en el que trabaja.

Para comenzar veremos las debilidades y fortalezas que se aprecian en Ayanet, que pueden ser foco de ventaja o desventaja competitiva.

Todas estas valoraciones se han recogido tras haber conocido la empresa durante unos meses y haber recabado toda la información posible de los trabajadores y directivos, por lo que muchas veces pueden ser valoraciones subjetivas o experienciales. Se ha intentado cribar este tipo de valoración dándole toda la objetividad posible al análisis:

DEBILIDADES:

- Falta de diferenciación: tal vez la mayor carencia. El sector de las consultoras de Recursos Humanos en Aragón es muy homogéneo, con empresas que ofrecen unos servicios muy similares. Por lo que nuevos clientes no se verán motivados a elegirnos por imagen y marca sino por precio.
Pudiendo entrar en una guerra de precios muy peligrosa.
- Bajos conocimientos de ventas, marketing y organización. De forma generalizada, los trabajadores de Ayanet están especializados en Recursos Humanos y psicología, lo que deja un vacío importante en conocimientos de empresa, ventas, organización...
- No existe un control de los tiempos de procesos. No se tiene noción del tiempo dedicado a cada proceso (tanto de selección como de formación), lo que dificulta saber la rentabilidad real de cada uno, o diferenciar entre los clientes más o menos rentables. Esto también provoca que no se tenga noción de las tareas más o menos productivas y donde habría que hacer mayor esfuerzo por optimizarlas.
- Falta de comunicación. Como ocurre en un gran número de empresas, se carece de una buena comunicación interna. Dada la estructura de Ayanet Grupo, se trabaja de forma independiente pero no existe una buena comunicación entre distintos departamentos.
- Como ocurre con el control de tiempo, tampoco existe un control de ratios, análisis de datos. A menudo se tiene constancia de la realidad sólo por intuición y no por datos objetivos.
- La falta de comunicación entre departamento también da lugar a la pérdida de clientes potenciales y a sinergias que pueden aparecer entre distintos procesos.
- Imagen de marca. AYANET goza de una gran imagen de marca en selección, algo muy favorable. Aunque también puede ser algo negativo si no se quiere ser sólo una consultora de selección y se quiere ser algo más. Cambiar la imagen de marca es más costoso que crearla.
- El futuro enfoque hacia el cliente obligará a usar un CRM como Microsoft Dynamics. Actualmente la plantilla de AYANET carece de los conocimientos para sacar todo el potencial a la herramienta.

FORTALEZAS:

- Amplísima experiencia en el sector, con un recorrido y reconocimiento ganado a lo largo de los años difíciles de igualar.
- Como ya se ha dicho, goza de una gran imagen de marca como referente en selección de personal en Aragón.
- Un Capital Humano especializado, todos los trabajadores de Ayanet son graduados/licenciados en psicología y/o recursos humanos.
- Actualmente, dispone de herramientas informáticas no disponibles en la competencia (EasyREC). Si bien esto no es fuente de ventaja competitiva pues es fácilmente imitable.
- Independencia en la elección de decisiones competitivas de los órganos directivos de AYANET GRUPO.
- Buenos acuerdos estratégicos con excelentes consultores organizacionales y estratégicos externos.
- Hay voluntad y predisposición a una mejora continua, evitando el estancamiento.
- Equipo humano joven y motivado, y con voluntad de innovación.
- Alianza con OLACOACH, empresa con un gran reconocimiento en Coaching.
- En la estructura de Ayanet Grupo, figura un departamento de administración y otro de marketing, para dar soporte tanto a Ayanet Recursos Humanos como a Ayanet TIC.
- Plena confidencialidad de nuestros procesos.
- Localización estratégica en la plataforma logística más grande de Europa, Plaza. Cerca de muchas empresas-clientes.

AMENAZAS:

- Pérdida de cuota de mercado en formación y selección por la entrada de empresas menos especializadas y baratas. (Formadores y ETT´ s)
- Mercado con empresas adversas al “cambio de mentalidad” en la gestión de RRHH.
- Aumento en el poder de negociación de los clientes.
- Competencia trabajando a CASO-ÉXITO. Muchas empresas encargan los procesos de selección a tres o cuatro consultoras distintas, únicamente la consultora con el mejor candidato es contratada y remunerada por el proceso.

OPORTUNIDADES:

- Economía en recuperación, demandando más trabajadores cualificados. Como se explicado en la evolución de la economía (PEST)
- Existe una mayor concienciación por parte de las empresas de contratar al mejor candidato posible, por ello, para cargos intermedios y directivos se ha incrementado notablemente la externalización de la selección a consultoras de RRHH.
- En consultoría de RRHH trabajamos en un mercado muy virgen, con muchas posibilidades.
- Podemos captar nuevos clientes con la Gestión de Crédito de Formación por Tripartita como medio de entrada, sin necesidad de inversión.
- Aprovechar clientes que puedan surgir de TIC.
- Tenemos la confianza suficiente de nuestros clientes como para que nos guíen en esta nueva etapa de consultoría.
- Se espera una tendencia hacia una mayor importancia de la gestión de RRHH dentro de las empresas líderes por lo que es de suponer que les seguirán las PYMES.
- La amplia red de networking nos permite trabajar nuevos proyectos con clientes y existentes de una manera menos agresiva.
- Tenemos a nuestra disposición herramientas informáticas muy avanzadas, pero tenemos que aprender a usarlas.(CRM, Navision)
- Aunque algo desactualizada, tenemos un buena base de datos de empresas de las que conseguir oportunidades.

4.3 CAME

Tras un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, vamos a acompañarlo de un Análisis CAME, (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para poder mejorar nuestra situación futura.

Estas decisiones fueron tomadas por la dirección de Ayanet Recursos Humanos, tras haber leído el DAFO anteriormente realizado y recogidas por uno mismo.

DEBILIDADES → CORREGIRLAS;

- Se han detectado dos Debilidades importantes a las que hacer frente. Una de ellas es la falta de conocimiento de organización y administración de empresa, dado el

perfil de los trabajadores. Para ello, la persona responsable de la organización recibirá formación de Programa de Desarrollo Directivo.

Por otro lado, en 2017 se comenzará a usar NAVISION 2017, software de gestión empresarial, que permitirá “industrializar” los procesos y trabajar de forma más empírica con los resultados. Del tratamiento de datos y resultados se encargará Soledad, del departamento del Administración.

FORTALEZAS → MANTENERLAS;

- Dadas las Fortalezas que hemos analizado en AYANET, las cuales se destacan; imagen, innovación y alianzas. Vamos a seguir trabajando en favor de ello. Con calidad total como principal valor, buscando nuevas formas de innovar, como ha sucedido con EASYRECRUITMENT este año, y consolidando las alianzas Existentes con Olacoach y los consultores externos. Se van a buscar nuevas acciones con estos últimos.

AMENAZAS → AFRONTARLAS;

- La principal Amenaza que se aprecia es la entrada de nuevos competidores con disputa en precio, por ello, se va a buscar una diferenciación al resto. Pudiendo adelantarnos así a esta competencia. Este será el principal objetivo que veremos en el plan estratégico más adelante.

OPORTUNIDADES → EXPLOTARLAS;

- En cuanto a las Oportunidades analizadas vamos a intentar a aprovecharlas de varias formas, segmentar el mercado aprovechando nuestra gran base de datos. Consiguiendo una especialización por sectores. Y una vez conseguido ello, y gracias a una amplia red de networking, salir fuera de nuestro actual campo de trabajo. Pudiendo realizar proyectos en Castilla León, Lérica, etc...

Corregir debilidades	Afrontar amenazas
Se superan las Debilidades aprovechando las oportunidades	Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas
Mantener fortalezas	Explotar oportunidades
Se evitan las amenazas con las fortalezas	Se usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Tabla 1: Modelo CAME

5 PLAN ESTRATEGICO

5.1 OBJETIVOS

“El plan estratégico es una excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarla y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.”

Estas líneas recogidas del libro *ECO3 COLECCIONES “LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO”* expresan perfectamente el objetivo buscado por Ayanet Recursos Humanos en la elaboración del Plan Estratégico.

En la primera parte del documento hemos intentado acercarnos a la realidad de Ayanet, interna y externamente.

Pues como afirma G.K.Chesterton (1874-1936) *“la idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra”*.

Hay que ser consciente que la planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo para alcanzar el éxito de la empresa. Como dice S.Covey (1997) *“para un velero sin rumbo, cualquier viento es favorable”*.

Así pues, definamos a donde se quiere llegar en los próximos años, y más específicamente, que se quiere conseguir el próximo año 2017.

La actividad de Ayanet se puede dividir en 3 áreas; Selección, Formación y Consultoría. Aunque dentro de formación de podría subdividir en Gestión del crédito de Formación y Formación.

Si las ordenásemos por rentabilidad, Consultoría estaría en primer lugar y Formación en el último. Sin embargo, por facturación en el año 2016 Selección representó el 60%, Formación un 30% y actividades de Consultoría apenas un 10%, aproximadamente.

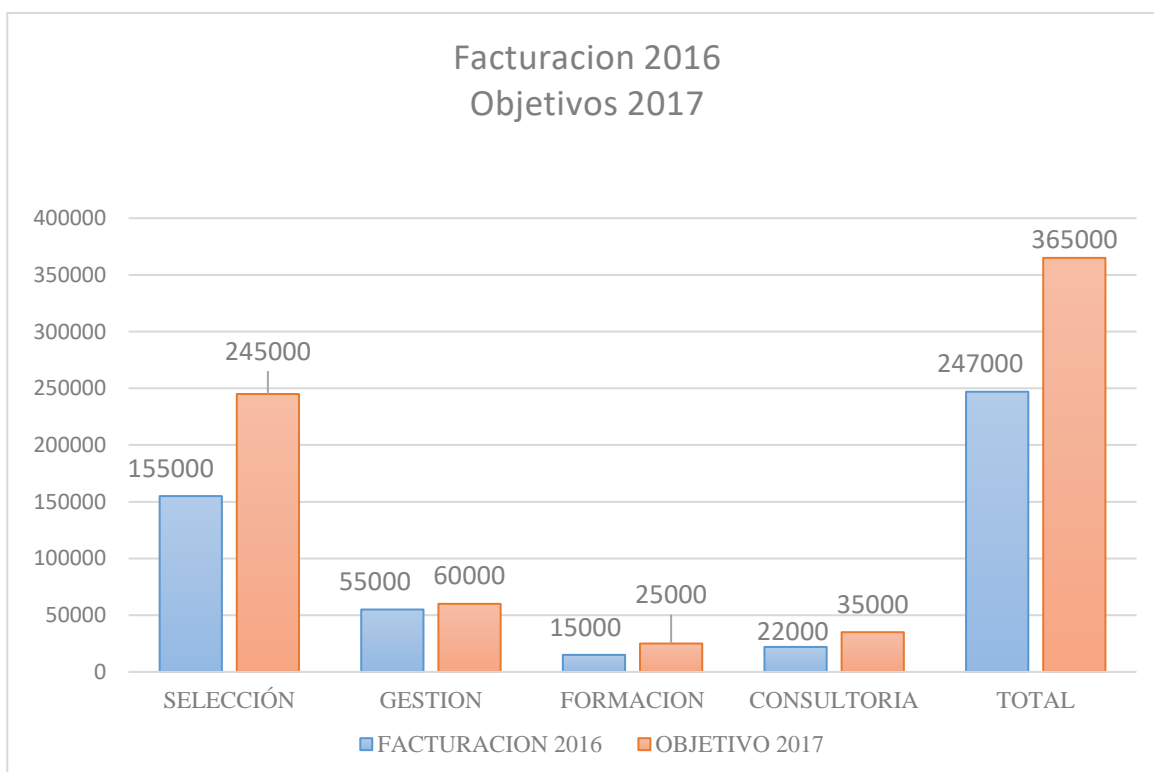
Por esta razón se va a intentar incrementar la facturación de Consultoría, anclar y rentabilizar en la medida de lo posible el área de Formación y ganar tanto en facturación como en cuota de mercado en Selección. Todo ello aumentando de manera muy significativa la cifra de negocio.

Según los datos recogidos en la empresa, y las expectativas y objetivos para el próximo año, se ha realizado una gráfica comparativa de las cifras del año 2016 por área con el objetivo del 2017, de igual manera.

A continuación, analizaremos estos datos, poniendo interés en selección, área de mayor importancia.

	<i>2016 (Real)</i>	<i>2017 (Presupuesto)</i>
<i>SELECCIÓN</i>	155.000€	245.000€
<i>GESTION</i>	55.000€	60.000€
<i>FORMACION</i>	25.000€	35.000€
<i>CONSULTORIA</i>	22.000€	35.000€
<i>TOTAL</i>	247.000€	365.000€

Tabla 2: Cifra de Negocio



Gráfica 2: Cifra de Negocio 2016 y presupuesto 2017.

En términos cuantitativos, se espera alcanzar unos incrementos totales de 118.000€, un 47,77% más.

Segmentadamente, el incremento en Selección es del 58%, el de Formación (gestión y formación) del 21% y de Consultoría del 59%.

Como se ve con estas cifras, se va a hacer mucho hincapié tanto en el área de selección como en el de actividades de consultoría. El cómo, lo vamos a detallar más adelante. Aunque en todos los casos se intentará cambiar el método de trabajo haciendo del cliente y la gestión/atención del mismo el eje central de AYANET. Ya que, se ha podido apreciar que manteniendo un contacto directo y constante con los clientes se es mucho más efectivo. Tanto en la detección de necesidades, como a la hora de conseguir propuestas. Como se ha dicho en el Análisis Estratégico, el negocio de las consultoras de RRHH se basa en la confianza que el cliente tenga hacia a ti y en el conocimiento que se pueda alcanzar del mismo

Para alcanzar estos objetivos, se planificará objetivos concretos para cada área, así como una definición de clientes. Con esta premisa se va a adoptar una nueva forma de trabajo, con llamadas, visitas y un seguimiento continuo del cliente. Utilizando para ello las herramientas necesarias como Microsoft Dynamics CRM.

- Selección: para aumentar un 58% la cifra de negocio en el área de selección hay que elaborar un buen plan de marketing. La calidad de este servicio no es discutible, y en este aspecto basta con ser continuista, pero la captación de procesos de selección tiene que aumentar mucho. Teniendo en cuenta el margen con el que se trabaja en los procesos de selección (10% sobre el salario bruto anual del candidato), y el precio de Evaluación de Personal (220€) siendo que en 2016 se realizaron unas 40 evaluaciones aproximadamente, aumentar 90.000€

Si tomamos como referencia un salario medio estimado de 30000€ anual de los candidatos seleccionados, como se presupone según los datos aportados, y manteniendo el 5,5% de significatividad de evaluaciones frente a la facturación del área de selección, para facturar 245.000€ necesitaríamos:

- Un incremento en 20 procesos de evaluación, alcanzando un total de 60 evaluaciones aproximadamente. Un 50% más.
- Un incremento de 29 procesos de selección, alcanzando un total de 119. Lo que significa un 34% más. En esta cifra no están

contemplados los procesos que se deben de volver a repetir por no superar la garantía.

Acrescentar en tal medida los procesos de selección sólo puede hacerse con medidas expansivas tales como: fidelizar cliente actual, captar nuevos clientes.

- Fidelización de clientes: para llevar a cabo una mayor fidelización de clientes se va a designar a cada cliente su propio consultor con el fin de aumentar la rentabilidad y volúmenes de negocio con los mismos. Proactividad: Ofrecer perfiles en base a la información recopilada que los potenciales clientes puedan necesitar.

- Captar nuevos clientes: para ello se va a plantear un plan de marketing, que junto a CRM se va a dar a conocer la actividad de AYANET a nuevas empresas y se evaluará el interés que pueden tener estas empresas.

Optimizar el área de selección; si se quiere aumentar un 57%-59% los procesos selección sin aumentar los recursos y horas de trabajo disponibles, hay que optimizar los procesos.

Para afrontar tales objetivos deberíamos plantear una nueva metodología y productos.

Para ello nos hemos acercado a la actual situación de mercado de las consultoras de Recursos Humanos con el fin de lograr ventajas competitivas que posteriormente deberían ser estudiadas con un análisis VRIO (valioso, raro, inimitable. organizado) donde comprobaremos si realmente son ventajas competitivas o no, si cumpliesen las cuatro condiciones mencionadas.

En primer lugar formularemos las acciones de trabajo y productos, distinguiendo las tres áreas de negocio; Selección, Formación y Gestión y Consultoría.

Sin embargo podemos destacar un objetivo común para todas las áreas, y es la cercanía con el cliente. Pudiendo así rentabilizarlo y ganar mayor cuota de mercado.

Además de ello, se va a trabajar para mejorar la imagen web de la empresa remodelando la página web y el posicionamiento SEO e inversión en SEM.

5.2 ACCIONES

5.2.1 SELECCIÓN

I. Mayor presencia.

Aunque gozamos de cierto reconocimiento en Aragón, se debe de ganar mayor presencia de forma continua. Para ello se desarrollará diversas campañas que se irán proponiendo con el transcurso del año pero se recomienda:

- Presencia en medios de comunicación: intentando exprimir al máximo las posibilidades gratuitas, se recomienda ponerse en contacto con algún medio de comunicación (periódico o tv) para colaborar con ellos en algún artículo o columna sobre empleo en Aragón.
- Presencia en redes sociales: hoy por hoy, nuestra influencia en redes sociales no está optimizada. Hay que conseguir potenciarlo.
- Presencia en eventos: continuar con la asistencia de las ferias de empleo (universidad y Kuhnel). No obstante, para las ferias de empleo que supongas un coste por asistencia, hay que estudiar el ROI.
- Desayunos AYANET vs EXPERIENCIAS CON CLIENTES: hasta ahora se han estado haciendo desayunos en los que participaban empresarios. Hay que remodelar este sistema por la baja aceptación. Tal vez, seleccionando a clientes importantes y potenciales e invitarles a una experiencia de mayor calidad con un valor para ellos superior. El realizar estos “eventos” debe hacerse de manera estudiada siendo muy selectivos. Debería de estar formado por clientes “TOP” en su mayoría y además por clientes potenciales o que pueden llegar a serlo para que estos últimos vean el trato que calidad y cercanía que aporta Ayanet, y lo que ya son clientes creen una vinculación emocional con nosotros.
- Blog: Aunque AYANET ya dispone de un blog, este no está ni actualizado ni tiene calado. Se recomienda un aparición periódica mensual, para no tener que dedicarle demasiado tiempo, en algún blog de renombre o revista web con la que se pueda participar en temas específicos de RRHH.
- Una buena forma de ganar BUENA IMAGEN y es aumentar nuestra RSC con algún “*proyecto social a favor del empleo*”.

Todas estas acciones van a seguir un proceso de elaboración y seguimiento transversal basados en la Guía de Venta, es decir, debemos tener como objetivo captar información, conseguir oportunidades y generar ventas cruzadas.

Además de todo lo anterior, no con el fin de ganar mayor y mejor presencia, sino con el fin de rentabilizar y optimizar la inversión dedicada a ello, hay que encuestar cada acción, y una encuesta periódica para las personas que acuden a AYANET sobre calidad de nuestra imagen y donde nos han conocido

II. Campañas de TELEMARKETING.

Actualmente se trabaja con una base de datos algo desactualizada y vacía de información, que hay que nutrir y trabajar. Esta Base de Datos puede ser la herramienta que ayude a trabajar mejor y ser más efectivos, por lo que se debería de realizar mayor esfuerzo por mejorarla.

En este sentido, el departamento de Marketing, va a llevar a cabo campañas periódicas de Telemarketing para actualizar la BBDD, conseguir información, dar a conocer los productos, etc...

Estas acciones serán realizadas por el Departamento (externo) de marketing. Pero la preparación, segmentación y producto se va a elaborar desde RRHH.

Las campañas y acciones a realizar, de forma periódica y programada serán:

- Campaña Infojobs/Linkedin, búsqueda de empresas que están publicando anuncios y ofertas de empleo
- Campañas Cliente Nuevos: Segmentando los clientes para sacar información y posibles visitas
- Campaña Clientes Actuales: Por sectores y polígonos; sacar visita directamente.

III. Explotar la Base de Datos

Se dispone de una base de datos de candidatos muy extensa, algo positivo pero con muy laborioso si se quiere explotar. Con este fin, desde el pasado octubre 2016 se ha responsabilizado a una persona para ello

Actualmente dicha persona está utilizando la licencia común en CRM, y ha recibido una instrucción de iniciación. Para hacer un uso correcto del CRM se recomienda que:

- Reciba una mayor formación para poder expresar todo el potencial que tiene y que sea una herramienta realmente útil y efectiva. Adquiriendo una nueva licencia para ella.
- El resto del equipo reciban una formación inicial para crear contactos, oportunidades y se utilice como herramienta cotidiana, de uso diario.

De esta Base de Datos se pueden hacer listas de clientes con características similares para llevar acciones concretas, ofertar productos específicos. Cribando por sectores, tamaño, ubicación geográfica...

ACCIONES:

-Lista de trabajo de potenciales. Priorizar y contactar con “mayor insistencia” a aquellas empresas que se consideren potenciales. Las empresas potenciales serán aquellas que amplían líneas de producción, se acaben de instalar en territorio aragonés y vean su cifra de negocios incrementado de gran manera.

-Lista de oportunidades: donde cada consultor da oportunidades (bien por noticias leídas, bien por información que sacamos de procesos de selección, empresas en los que sé que puestos vacantes, etc...). Esto se compensará con retribución a definir por el momento.

-Actualización base de datos interna. Candidatos seleccionados en puestos de decisión, retomar contacto. Son gente con la que ya hemos trabajado y tenemos contacto. No de forma periódica pero si de forma eventual, se contactará con ellos para “mantener contacto”.

IV. PRODUCTOS NUEVOS

CLUB DE TALENTO

Aún por definir, el Club de Talento pretende ser una solución para empresas que buscan trabajadores recién titulados con un salario competitivo. Para ello hay que desarrollar un plan de reclutamiento de candidatos con:

- Escuela de Negocios: ESIC, CESTE, CEFES, KUHNEL...
- Universidad de Zaragoza y San Jorge.
- Confederación de Empresarios de Aragón.
- Bolsas de empleo, etc. etc. etc.

Para ello hay que crear una “nueva” Base de Datos con perfiles junior o susceptibles a contratos de prácticas. La forma de venta de estos perfiles está por estudiar. La idea de este nuevo producto es vender un “paquete”

RECLUTAMIENTO EXPRESS

Para rentabilizar la herramienta de video entrevistas EasyREC, se va a ofertar sólo el proceso de reclutamiento y el acceso a los videos de la entrevista. Pudiendo contratar procesos de evaluación con un descuento. Con este producto evitamos mucho tiempo invertido para selección y agilizamos los procesos.

Formas de venta del Reclutamiento Express:

- Precio fijo, independientemente de la categoría del puesto. Por el mero uso de la herramienta y servicio de reclutamiento.
- Adicionalmente a este reclutamiento, se puede vender los procesos de evaluación con un descuento.

Para dar a conocer este nuevo producto deberemos de planificar y calendarizar una serie de acciones informativas, con el fin de que llegue al mayor número de empresas posibles.

5.2.2 FORMACION

I. COACHING

En coaching existe un aliado estratégico como es OLACOACH, pero no se está maximizando su alianza con ellos. Por ello se debería planificar las acciones y productos para el próximo 2017, como pueden ser:

- EXECUTIVE ACHIEVEMENT COACH; Coaching para ejecutivos de empresa, enfocado a multinacionales y grandes empresas
- CURSOS DE FORMACION EN COACHING: hay que estudiar la posibilidad gestionar cursos en semiabierto, impartidos por Olacoach, para clientes que se considere atractivos. Haciendo Ayanet RRHH la captación de candidatos con la posibilidad de realizar o no el curso. Esta nueva forma de trabajo será experimental y evaluable

II. CURSOS ESPECIFICOS

El valor añadido de Ayanet RRHH son los “cursos a medida” y eso no hay que perderlo, pero sí especializarse en determinados cursos que veamos son reclamados por sectores específicos. Para ello deberemos:

1.- Realizar una encuesta/tanteo online sobre los cursos que pueden presentar mayor interés.

2.- Estudio de la aceptación; si el curso tiene aceptación, realizarlo. Sino, ver donde nos hemos equivocado:

- Estudio de necesidades de mercado
- Envío de propuestas y venta

Esto debería de realizarse de manera periódica con distintos sectores (automóvil, tecnológico, retail, etc...)

III. BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS

Para alcanzar el crecimiento deseado en formación hay que abrirse a nuevos mercados, la forma más fácil y viable de hacerlo es buscar mercados con características similares a las nuestras. En este caso, Castilla León y Lleida pueden ser interesantes, pudiendo encontrar empresas de perfil similar a las de Aragón en cuanto a tamaño y mercados. Al hilo con el apartado anterior, para ver la viabilidad que tendría la formación fuera de Aragón, se recomienda:

1.- Nutrir la Base de Datos con empresas de características buscadas mediante la compra de paquetes de datos.

Existe a la venta paquetes de información para alimentar las bases de datos, pero hay que ser selectivos con que información se incorpora.

2.- Una vez se haya organizado o planificado una serie de cursos específicos para empresas en Aragón, realizar campañas de TeleMarketing, para darnos a conocer y dar a conocer los cursos a empresas de mercados vecinos.

3.- Estudiar la aceptación que tienen estos cursos y si se cree conveniente, implementarlos en las regiones interesadas.

IV. BUSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES

Un sector no trabajado absolutamente nada es el Retail. Por la particularidad geográfica de Zaragoza, encontramos muchas empresas Retail con su plataforma logística aquí. Sería

de interés poder probar este sector y ver su potencial. Por lo general son empresas con alta rotación de gente con necesidad de formación inicial, o formación interna.

Aprovechar la experiencia previa con cursos que pueda subsanar necesidades parecidas como: proyectos de almacenes, solución de conflictos, etc... puede ser una buena forma de entrar al sector.

Una vez hayamos conseguido entrar en este sector vendiendo estos casos de éxito intentaremos diversificar mercado con otras necesidades.

5.2.3 GESTION

Para darle un impulso al área de Gestión del Crédito debemos hacer un buen estudio de los clientes actuales para analizar la rentabilidad (Beneficio/hora) que se consigue de cada uno.

- Hay que centrarse en clientes grandes y rentables. Intentar desechar los clientes de baja facturación y gran consumo de horas de trabajo.
- Intentar optimizar el trabajo con Grupos de Empresas.
Tratando de forma individualizada cada grupo se intentará conseguir el crédito de cada empresa perteneciente al mismo ej.: Grupo Titanes, Grupo López Soriano, etc...
- Existen empresas realizando cursos para sectores específicos. Hay que ponerse en contacto con este tipo de empresas para conseguir gestionar estos cursos a cambio de la gestión de su propio crédito. Además sirve como vía de entrada a nuevos clientes.

5.2.4 CONSULTORIA

El objetivo es conseguir de 8 a 10 proyectos de consultoría, para ello hay que remodelar el sistema de facturación. El cual no es atractivo actualmente, dado que las empresas no ven la rentabilidad que les proporciona el proceso de consultoría. Por ello, habría que basarse en dicha rentabilidad para presupuestar los proyectos y hacerlos así más vendibles.

No obstante, la manera de crecer aproximadamente 10.000€ en el área de consultoría es mediante un acercamiento continuo al cliente.

Además, se va a trabajar mucho con el CRM para buscar oportunidades.

En esta área es difícil conseguir proyectos mediante newsletter o contacto indirecto, si bien las oportunidades sí que se pueden sacar del CRM, la explotación de ellos tiene que

ser mediante un trato personal e individualizado en cada caso. Clientes ya consolidados, la clave es estar en el cliente.

Uno de los hándicaps que nos podemos encontrar aquí es la indisponibilidad de nuestros consultores asociados, los cuales soportan bastante carga de trabajo y no podría hacerse cargo de un aumento del 35-40% del volumen de trabajo en consultoría

ACCIONES

Tal y como hemos hecho en el sector Retail, vamos a utilizar como entrada los casos de éxito en consultoría que ya tenemos. La entrada de proyecto va a estar íntimamente ligada a la confianza y contacto del cliente con el consultor de formación o selección. Todos nosotros tenemos que trabajar para crear relaciones cercanas y continuas con los clientes con el fin de captar posibles necesidades.

Además vamos a estudiar y analizar nuestra base de datos ya existentes para poder segmentar por perfil y necesidades.

Una forma “no agresiva” de ofertar un proyecto de consultoría es realizar una auditoria previa (estudiar si gratuita o no), donde: analizaremos y mostraremos los problemas o retos que presentan las empresas. Se presenta las soluciones y ventajas que supone realizar el proyecto de consultoría con Ayanet. Para hacerlo más atractivo, se hará una estimación de los beneficios reales del proyecto para poder demostrar, de verdad, la rentabilidad de llevarlo a cabo.

Los clientes potenciales o susceptibles de proyecto de auditoria serán los primeros en verse beneficiados de la “Experiencia para Clientes Premium” que vimos antes. De ese modo, verán el trato de calidad y confianza que tiene Ayanet con sus clientes. Además se puede pedir un testimonio a los proyectos con los que ya hemos trabajado para mostrar en formato video en nuestra web

6. CONCLUSIONES

La elección de Ayanet Recursos Humanos como empresa objeto de este trabajo estuvo motivada por la búsqueda de la perfecta gestión del capital humano. Ante la dificultad de ello en empresas aragonesas, donde el cometido del departamento de recursos humanos se limita a labores burocráticas de gestión de plantilla, se optó por una consultora de recursos humanos.

Tras haber realizado el trabajo de fin de grado, elaborando un análisis estratégico y posteriormente un plan estratégico de una consultora de recursos humano, he podido comprobar el reto al que se enfrenta una empresa de servicios a empresas, y más si cabe para las empresas consultoras, pues es muy difícil conseguir clientes estables y recurrentes.

Uno de los mayores condicionantes para el sector de la consultoría es el perfil del tejido industrial aragonés, las cuales se muestran bastante tradicionales con un punto de vista sobre el capital humano algo obsoleto. Ello ha obligado a las consultoras a no poder ser excesivamente innovadoras y ceñirse a la demanda del mercado. Dando lugar a una homogeneidad en los productos y convirtiéndose en el primer obstáculo para lograr una diferenciación. Aun con ello, he podido encontrar en Ayanet una clara voluntad para alcanzar esa diferenciación frente a la competencia de la mano de la tecnología y búsqueda de nuevos productos.

Sin duda alguna, esto le va a situar como la consultora pionera en Aragón, pudiendo expandirse a zonas geográficas de similares características como es principalmente Castilla y León y Lérida, impulsado por una mejora generalizada de la economía.

7. BIBLIOGRAFIA

Libros consultados:

Eco3 Colecciones “La elaboración del plan estratégico” Altair

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa, 4ª ed., Thomson-Cívitas, Madrid.

Web y artículos consultados:

Ayanet Recursos Humanos

<http://www.ayanet.es/#>

Informe sobre Evolución de Empleo Enero 2017 del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

http://www.empleo.gob.es/es/destacados/HOME/informe_evolucion_empleo.pdf

Instituto Nacional de Estadística (29 julio 2016)

<http://www.ine.es/prensa/np984.pdf>

Informe sobre la situación económica y social de Aragón 2015

http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/OrganosConsultivos/ConsejoEconomicoSocialAragon/Areas/Publicaciones/INFORMES/INFORME_2015/Informe_2015_Panorama_laboral.pdf

Informe de movilidad laboral, Servicios Públicos de Empleo

<http://190.104.117.163/2014/diciembre/Proyecto%20FOIL/contenido/ponencias/Leonardo%20Ferreira/Situacion%20servicios%20publicos.pdf>

Informe de dinamismo laboral

<http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2016/abril/el-dinamismo-laboral-espana-alcanza-18-primer-trimestre/>

ANEXOS

INFORME DE COMPETENCIA EN EL SECTOR RRHH

Para elaborar el siguiente informe se han tenido en cuenta las empresas destinadas a consultoría y gestión de Recursos Humanos a dos niveles, local y/o competidores directos y nacional-internacionales o competidores de menor influencia.

La información ha sido captada principalmente por medio de las webs de las propias empresas, artículos y foros especializados, por lo que puede dar lugar a una presentación no lo suficientemente cercana a la realidad.

COMPETENCIA LOCAL-DIRECTA

A grandes rasgos, las empresas dedicadas a consultoría y gestión de Recursos Humanos en Aragón y área de acción de Ayanet presentan una estructura y oferta común. Compuesta por Selección Formación y Consultoría. De ellas solo se destacará los distintos enfoques y características propias, intentando distinguir su factor diferenciador o ventaja competitiva.

THINKING PEOPLE

Formación:

- En el área de formación presentan un extensísimo abanico de cursos, organizados por competencias y departamentos, si bien parecen haberlos publicitado con intención de aparentar una gran especialización. *No hay mayor especialización que ofrecer un curso “a medida” de la empresa.* Eso no se ve por ningún lado en su web.
- Además de ofrecer cursos presenciales, también disponen de mucha oferta de Cursos Online, (mucha competitividad y baja efectividad).
- Coaching; disponen de tres Coachs, que son directivos de la compañía. No es un área donde destinen recursos y esfuerzos en potenciar.

Selección:

- El proceso de selección de personal por parte de Thinking People presenta una estructura típica Análisis-Reclutamiento-Evaluación-Informes-Garantía. Lo que sí cabe destacar es el uso de herramientas informáticas en todas y cada una de las fases. Utilizan Meta4 para reclutamiento, Master Value People para la evaluación... Necesitan algo tangible que presentar al cliente que acredite su trabajo, alejándose de valoraciones subjetivas y posibles excepciones no valoradas por un ordenador. Esto les aleja de las peculiaridades y valores de cada empresa y estandariza los procesos de selección.

Consultoría:

- Recolocación y Outplacement; ofrecen un servicio de recolocación mediante un proceso de evaluación, asesoramiento y búsqueda a un precio de 300€/persona.
- Implantación de softwares de RRHH: PMS (People Master Software), ISA (Aplicación Gestión Salarial), METIS (Master Value People)
- ISO 10677 “*Proceso de evaluación de personas en las organizaciones*”, ayudan a empresas a conseguir esta ISO.

En apariencia no aportan valor añadido en estos procesos, se basan mucho en herramientas que acrediten su trabajo para poder presentarlo a la empresa dejando de lado la subjetividad y opinión/evaluación personal. Si el uso de estas herramientas fuera factor diferenciador para los clientes, sería fácilmente imitable por la competencia (nosotros).

Donde sí se enfoca Thinking People es hacia el individuo ofreciendo programas de Recolocación y Job Matching Directivo. Intentando subsanar necesidades de búsqueda de empleo a nivel individual y no empresarial.

RH ASESORES

A pesar de tener una presencia más nacionalizada (Barcelona, Madrid, Zaragoza, Valencia), a RH no se le aprecia claramente una ventaja competitiva. Prefiere centrarse en los tres pilares de las consultorías de RRHH. Por ello no se detallará las acciones en Formación o Selección pero sí cabría destacar la posibilidad de AUDIT DE POTENCIAL DE EMPRESA, un servicio donde se evalúa a toda o casi toda la plantilla de la empresa para localizar así miembros futuribles, miembros prescindibles y dibujar una organización optimizada.

También ofrecen un servicio de selección compartida, ayudando y no llevando la selección de personal. Selección que se hace entre Empresa-Consultora. Al igual que Thinking People, área coaching muy poco desarrollada.

Suponemos que la diferenciación de RH es la localización estratégica, formada por el triángulo de Madrid-Barcelona-Valencia (pasando por Zaragoza), área de mayor concentración empresarial de España. Han querido dejar de lado País Vasco.

Se carece de información para llevar a cabo un análisis más exhaustivo de la empresa.

COMPETENCIA NACIONAL-INTERNACIONAL

A partir de este momento, no se analizará las empresas de forma competitiva, sino que se intentará captar los distintos enfoques e ideas en los que se han especializado. Decir que todas estas empresas tienen un volumen y estructura que les permite ser muy específicos en un área, teniendo un respaldo económico importante. No olvidan la principal fuente de

ingresos de las consultorías de RRHH, pero sí buscan diferenciarse de la competencia. Veremos algunos ejemplos de enfoque.

MONTANER Y ASOCIADOS

Es interesante estudiar los distintos enfoques que ofrece Montaner. Aparentemente tienen 4 enfoques distintos para la venta de gestión de Recursos Humanos: Particulares, Empresa, Mercado, y Entidades.

Montaner entiende que hay cuatro tipos de demandantes de sus servicios, e intentan ofrecer servicios similares pero específicos a cada uno de ellos.

- Enfoque Particulares: sintetizado en dos productos; Búsqueda de empleo y Desarrollo Personal (Coaching, Cursos libres, Cursos Online).
Dan servicio de asesoramiento de CV y ofertas a las que dirigirse, así como la posibilidad de crear tu propio negocio de RRHH (Montaner tiene una estructura de franquicia). Excepcionalmente los cursos online, es una línea de negocio que requiere de recursos con un margen muy ajustado. Pues hay infinidad de cursos online y servicios de asesoramiento profesional con un precio muy bajo.
- Enfoque Empresa: la oferta de servicios a empresas por parte de Montaner se podrían subdividir en Servicios a la Organización y a las Personas que la conforman. Es decir, como es obvio Montaner, gestiona crédito de formación, evalúa y selecciona candidatos, da formación a empleados... los tres pilares en la consultoría de RRHH.
Un programa de formación que merece la pena destacar es TinyTraining, un programa online donde se potencia en el empleado las habilidades que la empresa desea, siempre de forma tutorizada, presumen de una alta retención e involucración durante el proceso.
- Enfoque hacia el mercado: en mi opinión, es sin duda el mayor valor de Montaner, con una visión mucho más amplia y periférica, entienden el dinamismo de la coyuntura en la que vivimos, donde muchas empresas y organizaciones se han visto envueltas en un proceso de cambio, bien sea en tamaño o cambio organizacional. Durante este proceso de adaptación al cambio, Montaner acompaña desde el "KM 0" a la empresa-cliente desde su punto de partida A, hasta su objetivo B. Durante este proceso el asesoramiento es global y general; estructura interna, asesoramiento retributivo, clima laboral, etc etc etc.... Todo lo que sea necesario hasta cumplir su objetivo.

Ejemplo:

Sector: Automoción.

El reto: Ayudar a implementar el cambio provocado por el paso de ser empresa familiar a ser multinacional.

Las claves: El programa "Km.0" aporta claridad sobre el resultado final, identifica las distintas sensibilidades y alinea los esfuerzos, generando un plan de acción a corto y medio plazo.

Este tipo de enfoque, además de ser muchísimo más rentable, da la posibilidad de poder ofrecer TODOS los servicios de consultoría-formación-selección.

Montaner consigue meterse, conocer y casi pertenecer al día día del cliente. Presumiblemente, una vez finalizado el proceso de cambio (que no será corto), se ha conseguido una fidelización absoluta del cliente, creando lazos a largo plazo.

- Enfoque hacia Entidades/Universidades: un foco de candidatos y buscadores de empleo son las universidades y entidades académicas. Montaner da la posibilidad a estas a gestionar bien estas candidaturas, detectar talento, formación, etc... Así como a los mismos estudiantes la asesoría de saber cómo dirigirse al mercado laboral.

CATENON

Catenon no es una consultora de RRHH al uso. Su línea de negocio y especialización es muy clara: Reclutamiento Global de Candidatos.

Ellos poseen (bajo patente) un software de filtrado y reclutamiento de candidatos con acceso a todas las bolsas de empleo del mundo. Como es obvio, los clientes de Catenon tienen un perfil imperiosamente internacionalizado y, según las ofertas de empleo que he podido ver, trabajan muchas veces por proyectos.

Este software se llama KM CRAWLER e utilizan una ERP denominada UPICK.

Consideran que el mejor candidato para un puesto en España puede no estar aquí, sino encontrarse en cualquier otro país.

GREAT PLACE WORK

“Cualquier empresa puede ser un buen lugar de trabajo”.

Aquellas empresas que desean publicitarse y promocionarse como “lugar de trabajo de calidad” encuentran en Great Place to Work la forma de hacerlo, pues pueden obtener un certificado PROPIO (no homologado ni reconocido oficialmente) y aparecer en el ranking de empresas con mejor calidad laboral.

Durante este proceso, es de suponer que Great Place to Work ofrece su servicio de asesoramiento para mejor calidad laboral.

GLOBAL HUMAN CONSULTANTS

GHCC aparenta ser una consultoría muy enfocada a los servicios a personas Coachplacement, Desarrollo personal y profesional, Coaching con caballos, son algunos de sus servicios.

Aunque también hace referencia a sus buenas aptitudes como consultora de Selección, apenas se encuentran referencias de ello. (Como ejemplo, su bolsa de trabajo dispone sólo de 50 ofertas).

LA EMPRESA DEL ÉXITO

Lo único destacable de esta empresa es la metodología utilizada en formación, “Gamificación”.

Presumen de la alta retención de los cursos, dinamismo, motivación, etc etc

También ofrecen organización de eventos para empresas.

MICHAEL PAGE

El gran peso pesado de este análisis. Michael Page se sitúa como sexta consultoría de Reclutamiento y Headhunting del mundo. Con una presencia global y un volumen de personal y cifra de negocios que está fuera de cualquier tipo de comparación, puede permitirse segmentar al máximo sus servicios formando así PageGroup.

PageGroup es la matriz que conforma a la consultora Michael Page, en ella se encuentran Page Personnel, Michael Page Interim Management, Page Executive, Page Consulting, Page Assessment y Page Outsourcing.

La diferencia entre todas ellas son los perfiles con los que trabajan. Por ejemplo, Page Executive trabaja únicamente para puestos de alta dirección, Page Personnel sin embargo trabaja con perfiles de mando intermedio o de carácter temporal.

Esta forma de trabajo, sólo sostenible con una estructura y volumen como Michael Page, permite una alta especialización y un tratamiento diferente para cada perfil-sector. Ello repercute en un trato más adaptado al cliente. Por tanto, esta empresa para nosotros sólo puede tener un carácter inspiratorio.

A nivel regional, (Aragón-La Rioja-Navarra), no se poseen datos para evaluar las acciones de M.P y como nos afectan. Tampoco con cuál de sus filiales trabajan aquí, aunque es de suponer que con Page Personnel.

En su web carecen de información sobre la posibilidad de gestión de crédito de formación o cursos de formación, y únicamente aparecen como empresa de reclutamiento y selección. Aunque Page Outsourcing se encarga de dar servicio de externalización a las empresas, por lo que es de suponer también cubren gestión y formación.

