



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico para la creación de una empresa
consultora de RRHH

Autor/es

Tamara Monge Escolano

Director/es

Josefina Lucía Murillo Luna

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo

2017

1. Contenido

2.	RESUMEN Y TÉRMINOS CLAVE	4
3.	INTRODUCCIÓN	5
4.	ANÁLISIS EXTERNO	6
4.1	ENTORNO GENERAL.....	6
4.2	ENTORNO ESPECÍFICO	14
5.	ANÁLISIS INTERNO.....	20
5.1.	PERFIL ESTRATÉGICO	22
5.2	CADENA DE VALOR DE PORTER	23
6.	DIAGNÓSTICO	26
6.1	ANÁLISIS DAFO	27
6.2	MATRIZ PANTALLA DE NEGOCIOS	28
7.	CONCLUSIONES.....	33
8.	BIBLIOGRAFIA	34
9.	WEBGRAFÍA	34

2. RESUMEN Y TÉRMINOS CLAVE

RESUMEN

El trabajo fin de grado que he realizado consiste en el análisis estratégico de una consultora de recursos humanos de nueva creación. En la primera parte presento un análisis de situación, que incluye un análisis del entorno y un análisis interno de la empresa. El análisis externo se divide en dos partes: análisis del entorno general, utilizando como herramienta el análisis Pest, y entorno específico, a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter. En la segunda parte desarrollo del análisis interno, en el cual tras una primera aproximación a la identidad de la empresa y los recursos y capacidades con los que cuenta, se realiza una aplicación práctica del análisis de la cadena de valor de Porter. Para finalizar, realizo un diagnóstico estratégico, utilizando dos técnicas muy populares, como son el análisis DAFO y la matriz pantalla de negocios.

TÉRMINOS CLAVE: Análisis de situación; Análisis interno; Análisis DAFO; Pantalla de negocios; Consultora recursos humanos

3. INTRODUCCIÓN

La elección del tema del trabajo fin de grado es algo que te lleva tiempo, ya que vas a estar trabajando en él durante bastante tiempo y buscas un tema que te motive, con el que te sientas cómodo. En mi caso, tenía claro que el emprendimiento iba a estar presente, ya que es algo que siempre he tenido en mente y en algún momento de vida me gustaría poner en práctica. Por otro lado, tenía que pensar en qué quería emprender, cuál sería la actividad principal de mi negocio. La verdad que me apasiona trabajar en recursos humanos, así que decidí que mi trabajo versara sobre la creación de una consultora de recursos humanos, un sueño creado aunque sea solo en papel.

Lo difícil fue centrar esta idea, así que decidí empezar por el principio: realizar un análisis estratégico. Siempre es mejor tomar decisiones con información, pensar y analizar antes de tomar cualquier decisión, no lanzarse a la aventura, y este análisis te da pistas de por dónde hay que ir y por donde no. Por ello, la asignatura principal que me ha guiado en este trabajo ha sido Dirección estratégica, pero también he podido aplicar los conocimientos adquiridos en asignaturas como Economía o Métodos y Técnicas de Investigación Social.

El **objetivo** principal de este trabajo ha sido la realización de un análisis estratégico para la puesta en marcha de una consultora de recursos humanos de nueva creación, que da servicio de selección, formación y administración de personal. Se trata, por tanto, de la fase inicial del proceso de dirección estratégica, esto es, la planificación estratégica que nos permitirá concluir cuál es la ventaja competitiva de la organización, para poder después formular la estrategia empresarial.

La **metodología** que he utilizado ha sido la revisión teórica de los principales conceptos relativos a la planificación estratégica, que después he aplicado a un caso práctico: la consultora de recursos humanos de nueva creación. Una vez que estaba definido el guión a seguir, me documenté con diversas fuentes de información, para después plasmarlo en el trabajo. Concretamente, como se observará en la bibliografía, he utilizado tanto libros, como artículos de revistas y periódicos y fuentes estadísticas para la elaboración de gráficos. A cada concepto explicado teóricamente, le sigue la aplicación al caso de la consultora de recursos humanos, de tal forma que se va viendo la exposición teórica y práctica a la par.

Para la **estructura** del trabajo he seguido la recomendada en las orientaciones generales: introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía. El desarrollo del trabajo lo he dividido en tres bloques: análisis externo, análisis interno y diagnóstico. A lo largo del trabajo he aplicado diferentes herramientas estudiadas en la carrera como son: el análisis PEST, Modelo de las Cinco fuerzas de Porter, la Cadena de Valor de Porter, el análisis DAFO y la Matriz Pantalla de Negocios.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 ENTORNO GENERAL

El entorno general está formado por factores externos, relevantes para las operaciones de las organizaciones, que son comunes a todas las empresas de una economía y que pueden afectar en los resultados de la misma. La empresa no puede controlar estos factores porque no son de su ámbito interno, pero sí hacer un análisis estratégico del entorno para ver donde puede afectarle. (Chávez, Flores y Gómez, 2015; Navas y Guerras, 2002).

Para analizar el entorno general, la herramienta más común es el análisis PEST. Este análisis consiste en valorar el impacto que tendrán determinados factores externos en el futuro de nuestra organización. Fue en 1968, tras la publicación de un ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, cuando los teóricos L.Fahey y V. K. Narayanan crearon este método de análisis. En 1986, con la publicación de un libro con el mismo nombre del ensayo de 1968, añadieron dos factores más, pasando del análisis PEST al análisis PESTEL (Navas y Guerras, 2002; Pedrós y Gutiérrez, 2012). De esta forma los factores del entorno general son seis. Siguiendo el análisis PESTEL, este nombre corresponde a las iniciales de los seis factores:

- a) Político: son factores asociados a la posición política en nuestra sociedad, que influirán en nuestra actividad empresarial. Algunos factores son: estabilidad política, cambios de partidos políticos, subvenciones públicas, política fiscal en los diferentes países.
- b) Económico: hay que analizar los factores económicos actuales y futuros, tanto a nivel nacional como global. Hace referencia a ciclos económicos, tipos de interés, nivel de inflación y tipo de cambio, entre otros.
- c) Socio-cultural: recoge las diferentes preferencias, gustos y hábitos de consumo de la sociedad, así como los diferentes modelos culturales. En este caso, podemos considerar, por ejemplo, políticas de inmigración, formas de vida, creencias religiosas, demografía, educación y hábitos, etc.
- d) Tecnológico: promoción y utilización del desarrollo tecnológico (nuevas herramientas informáticas, inversión en I+D...)
- e) Ecológico: conciencia de la sociedad sobre el medioambiente, lo que tiene su repercusión en materia de legislación medioambiental, políticas sobre el reciclaje y comportamiento y el cambio climático.
- f) Legal: normativa jurídica que puede afectar a nuestra empresa. Se trata de un ámbito muy amplio, que incluye, por ejemplo, legislación laboral y mercantil.

A continuación, se presenta la aplicación del análisis PESTEL a la consultoría de nueva creación:

Factores políticos:

La consultora estará ubicada en la provincia de Zaragoza, por lo que se verá afectada por las políticas de España. Tras casi un año con un gobierno en funciones, se invistió como presidente del gobierno a Mariano Rajoy, candidato del partido popular. Se plantea un nuevo escenario político, sin que haya ningún partido que cuente con la mayoría absoluta, viéndose obligado el partido popular a consensuar cada una de sus decisiones con el resto de partidos políticos para poder sacar adelante su proyecto. Por esto podemos determinar que en España existe una marcada inestabilidad política.

Según un artículo del Periódico La Razón del 8 de enero de 2016, una de las consecuencias de la inestabilidad política que ha sufrido el país recientemente es que: “En los últimos doce años, España ha perdido más de diez puestos en el índice de facilidad para crear empresas del Banco Mundial.”

Esta inestabilidad, según puede leerse en otro artículo publicado en la revista Impulsando Pymes Digital del 17 de octubre de 2016, en su apartado de Economía y Financiación, hace que los empresarios sean más reticentes a la hora de contratar, disminuye la inversión y el consumo se reduce.

Para paliar estas consecuencias desde el gobierno se intenta incentivar a los emprendedores, aunque crear una empresa es camino complicado, debido a los innumerables trámites que exigen para su creación, el gasto de los mismos y la espera media de unos 23 días laborales, como apunta el Periódico Cinco Días en su artículo “Quiénes somos” del 3 de noviembre de 2016. No obstante, desde el gobierno se ofrecen diferentes ayudas para propiciar la creación de nuevas empresas:

- Un ejemplo de estas ayudas es el Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM). Este programa que ofrece la Cámara de Comercio de España va dirigido, según explican en su página web “las mujeres con inquietud emprendedora, que quieran crear su empresa y que necesiten ayudas o subvenciones”.
- Por otro lado desde este mismo organismo existen las “Ventanillas Únicas Empresariales (VUE)-Puntos de Atención al Emprendedor”, dirigido a emprendedores, Autónomos y Pymes, donde ofrecen asesoramiento para la creación de una empresa, información sobre las ayudas y subvenciones vigentes y orientación sobre las formas jurídicas para constituir la empresa.
- Además de la Cámara de Comercio, existe ENISA, una empresa pública dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo que participa en la financiación de proyectos empresariales viables. En la página web de ENISA indica que su misión es: “Promover la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores de la pyme española, propiciando la diversificación de sus fuentes de financiación.” En 2015 se aprobaron 737 operaciones por valor de 96 millones de euros, y para el año 2016 ENISA disponía de 82,6 millones de euros.
- Además también existe el Instituto de Crédito Oficial, un banco público adscrito al Ministerio de Economía y Competitividad, que ofrece diferentes líneas de financiación, entre ellas una línea dirigida a autónomos y empresas que realicen inversiones productivas en España o que necesiten cubrir sus necesidades de liquidez.

De esta situación, por tanto, pueden identificarse implicaciones de diferente sentido, por un lado este factor representa una amenaza, debido a la inestabilidad política y crisis actual del país, pero también una oportunidad, ya que existen numerosos programas de ayudas y subvenciones a emprendedores, y en mi caso, mujer joven, hace que tenga más opciones para acceder a ayudas públicas para la creación de una empresa.

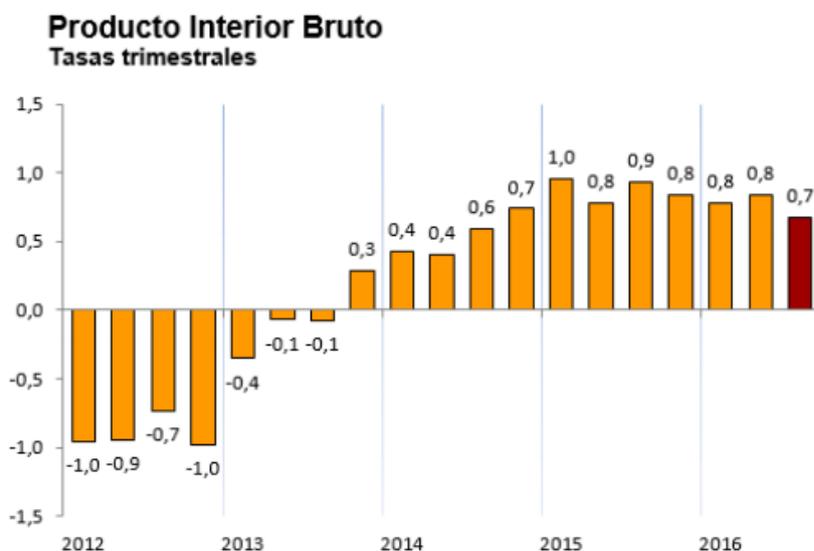
Factores económicos:

Dentro de este apartado se podrían analizar múltiples cuestiones. Por razones de limitación de espacio me centraré en el análisis del PIB español y en la tasa de población activa, ocupada y parada en la provincia de Zaragoza.

El PIB puede definirse como “el valor total de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía en un periodo, que suele ser un año.” (Krugman, Wells y Graddy, 2015). Según la nota de prensa

publicada por el Instituto Nacional de Estadística el 28 de Octubre de 2016 sobre la estimación del avance del PIB trimestral, registra una variación trimestral del 0,7% en el tercer trimestre de 2016. Esta tasa es ligeramente inferior a la registrada en los trimestres anteriores de 2015 y 2016, pero lo que hay que tener en cuenta es la evolución positiva desde el último trimestre 2013, ya que en los años 2012 y 2013 los resultados eran negativos. En el gráfico 1, extraído del Instituto Nacional de Estadística, se puede apreciar la evolución. De él podemos deducir un crecimiento en la economía, aunque sea moderado, lo que significa una oportunidad para la creación de empresas ahora que la economía esta evolucionando positivamente.

GRÁFICO 1 PRODUCTO INTERIOR BRUTO 2012-2016



Producto Interior Bruto

Tasas	2014				2015				2016			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
Anuales	0,6	1,0	1,7	2,2	2,7	3,1	3,4	3,6	3,4	3,4	3,2	
Trimestrales	0,4	0,4	0,6	0,7	1,0	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	

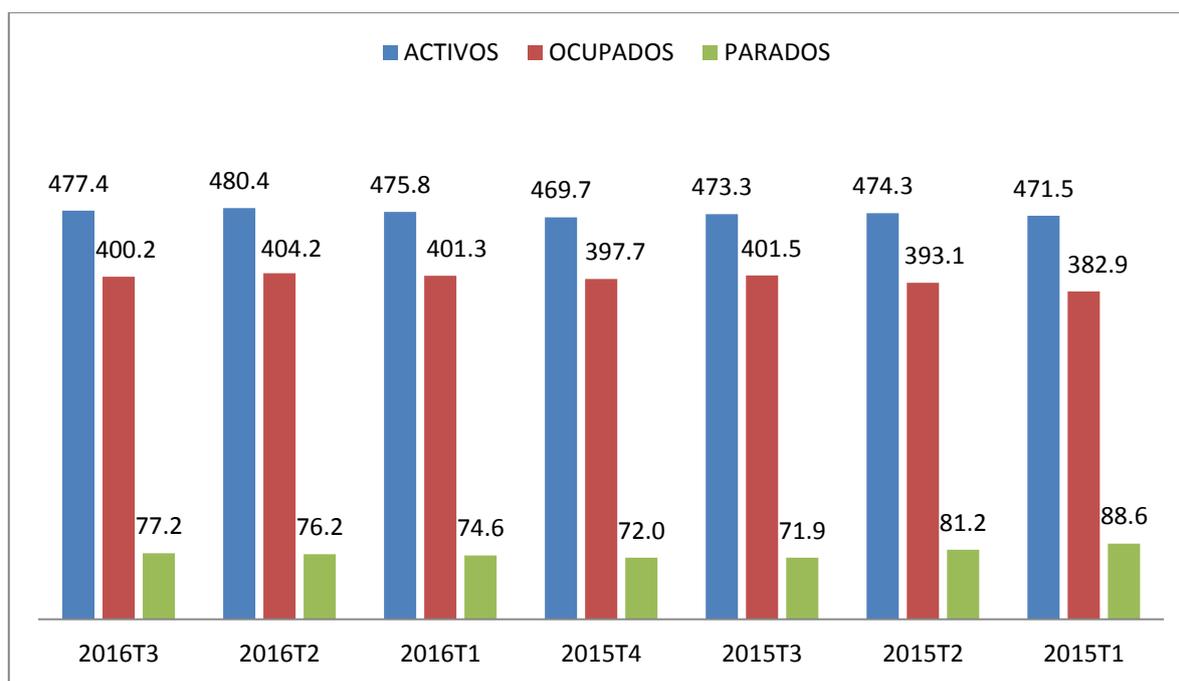
¹ Medidas de volumen encadenadas

² Datos corregidos de estacionalidad y de efectos de calendario

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Con relación a la población activa, ocupada y parada de la provincia de Zaragoza, en el gráfico 2 se muestran los resultados divididos por trimestres desde el año 2015. Según puede observarse el número de parados ha sufrido un aumento progresivo desde el tercer trimestre de 2015 hasta la actualidad. En cuanto al número de personas ocupadas, en el segundo trimestre de 2016 se alcanzó el dato más alto, pero en el último trimestre ha descendido. No obstante, si lo comparamos con el mismo trimestre del año anterior sigue siendo mayor. No son unos resultados muy positivos, ya que la población parada aumenta y la ocupada aumenta pero muy lentamente, lo que puede ser una amenaza para nuestra empresa, que está centrada en los servicios de selección de personal y formación para otras empresas. Si nuestros clientes no contratan, a nosotros nos perjudica.

GRAFICO 2 POBLACIÓN ACTIVA, OCUPADA Y PARADA EN ZARAGOZA 2015-2016



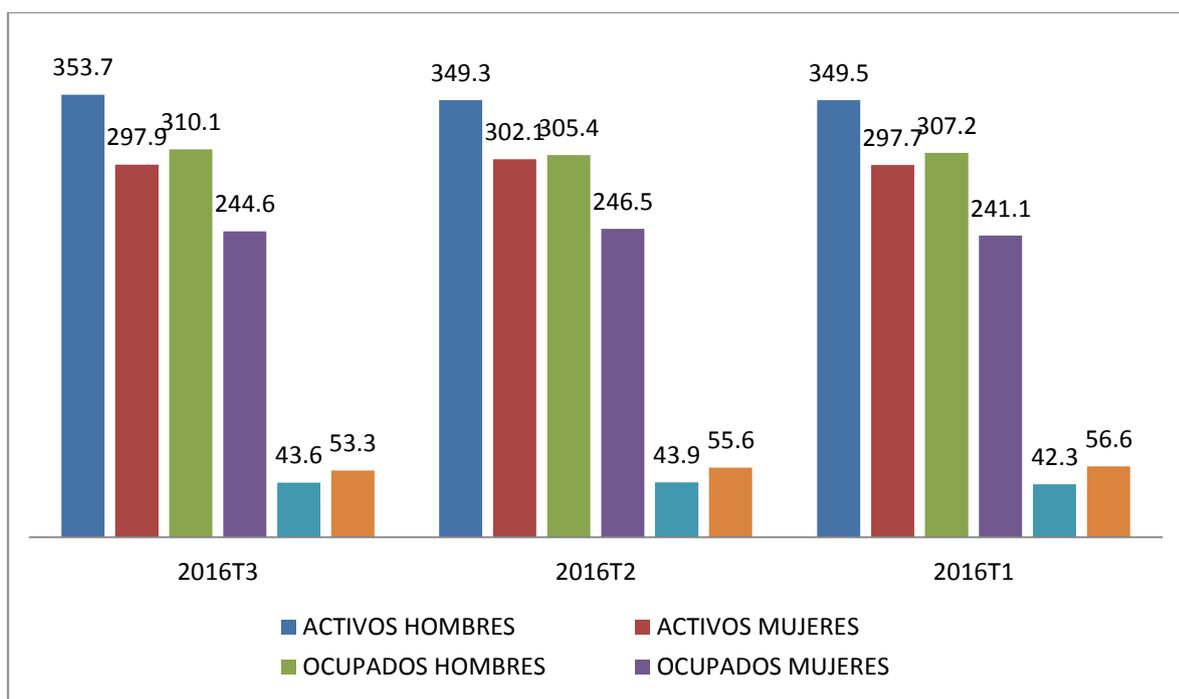
Fuente: Instituto Aragonés de Estadística(datos en miles)

Factores socio-culturales:

Al igual que en el caso anterior, dentro de este apartado se podrían analizar múltiples cuestiones por razones de limitación de espacio me centraré en los datos de población activa, parada y ocupada. No ha sido posible encontrar la información relativa a la población activa, parada y ocupada en Zaragoza diferenciados por sexos y edad actualizados para el año 2016, por ello, en este apartado he trabajado con los datos de Aragón, concretamente los datos obtenidos a través de las páginas web del instituto aragonés de estadística y del instituto nacional de estadística. A partir de esta información, he realizado el gráfico 3 de la población activa, parada y ocupada según su sexo y los gráficos 4, 5 y 6 de la población activa, parada y ocupada según su edad en Aragón en el año 2016.

En el gráfico 3 puede observarse una clara diferencia entre sexos, donde los varones obtienen mejores resultados. En el caso de la población ocupada, suele haber aproximadamente unos 50.000 varones ocupados más que mujeres, lo que constituye una diferencia considerable. Si nos fijamos en los resultados de la población parada, la brecha entre varones y mujeres es menor, pero la diferencia sigue siendo favorable para los varones, pues los resultados de varones parados son menores. Estos resultados brindan a nuestra empresa la oportunidad de ofrecer planes de igualdad en las potenciales empresas clientes, para que todos tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades.

GRÁFICO 3 POBLACIÓN ACTIVA, PARADA Y OCUPADA SEGÚN SEXO EN ARAGÓN 2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (Datos en miles)

En la tabla 1 se detalla la población activa, parada y ocupada en Aragón en el año 2016 diferenciada por tramos de edad.

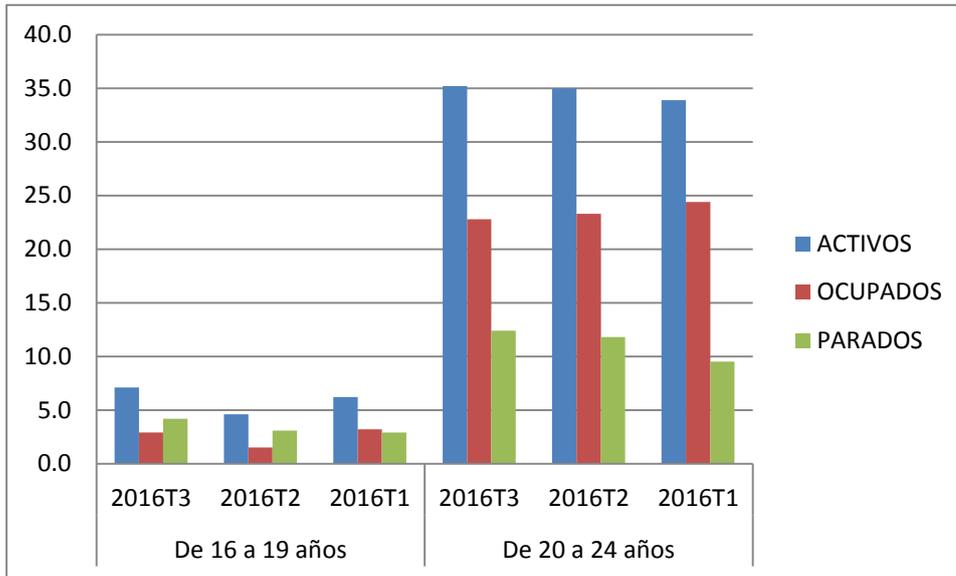
TABLA 1 POBLACIÓN ACTIVA, PARADA Y OCUPADA ARAGON 2016 POR EDAD

	2016T3	2016T2	2016T1	2016T3	2016T2	2016T1												
	De 16 a 19 años			De 20 a 24 años			De 25 a 34 años			De 35 a 44 años			De 45 a 54 años			De 55 y más años		
■ ACTIVOS	7,1	4,6	6,2	35,2	35,0	33,9	130,0	128,6	128,7	192,9	195,5	195,9	175,2	175,8	175,4	111,2	111,8	107,3
■ OCUPADOS	2,9	1,5	3,2	22,8	23,3	24,4	104,5	105,4	108,4	170,1	167,7	165,5	154,8	153,7	149,6	99,5	100,3	97,1
■ PARADOS	4,2	3,1	2,9	12,4	11,8	9,5	25,4	23,3	20,2	22,8	27,7	30,4	20,4	22,1	25,8	11,7	11,5	10,1

Fuente: Instituto Nacional de empleo

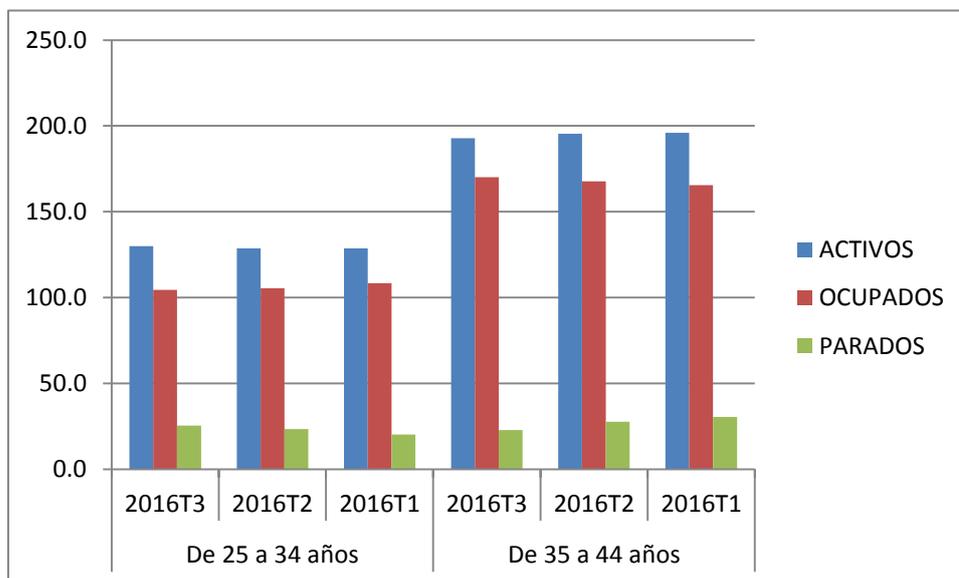
Para analizar mejor la evolución, he realizado tres gráficos a partir de los datos de la tabla anterior. Concretamente, en los gráficos 4, 5 y 6 se presentan los datos de población activa, parada y ocupada en Aragón en 2016 de 16 a 24 años, de 25 a 44 años y de 45 a 55 y más años.

GRÁFICO 4 POBLACIÓN ACTIVA, PARADA Y OCUPADA ARAGON 2016 DE 16 A 24



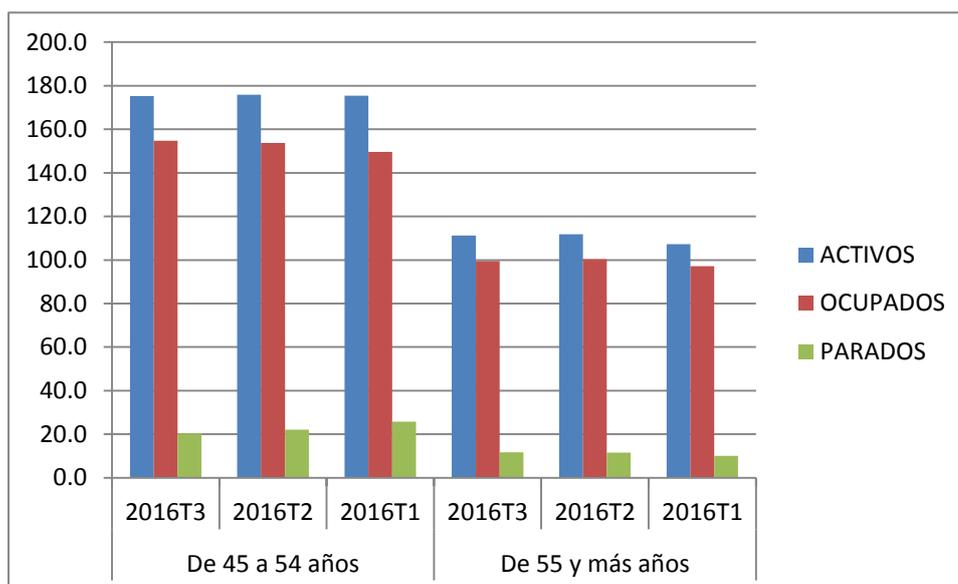
Fuente: Instituto Nacional de empleo (datos en miles)

GRÁFICO 5 POBLACIÓN ACTIVA, PARADA Y OCUPADA ARAGON 2016 DE 25 a 44



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (datos en miles)

GRÁFICO 6 POBLACIÓN ACTIVA, PARADA Y OCUPADA ARAGON 2016 DE 45 a 55+



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (datos en miles)

De la información de los gráficos 4, 5 y 6 puede concluirse que los colectivos según edad más amenazados y sensibles en la sociedad son los de edades comprendidas entre 16 y 24, edades en las cuales acaban de finalizar sus estudios, acaban de salir al mercado laboral, no tienen demasiada experiencia y buscan una oportunidad. Por otro lado, se encuentra el colectivo de mayor edad, a partir de 55 años. A partir de esta edad es más complejo encontrar un trabajo, porque por un lado las condiciones laborales que se ofrecen no son acordes a la experiencia que acumulan estos trabajadores y, por otro, las empresas pueden no estar interesadas en invertir en recursos humanos que tienen próxima su jubilación, o que pueden ser más proclives a coger. Estos resultados los interpretamos como una oportunidad para ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de contratación de personas que se encuentran dentro de colectivos sensibles según su edad, y así beneficiarse de ventajas en cuanto a reducción o bonificación de cuotas en seguridad social.

Factores tecnológicos:

Internet ha marcado un antes y un después en la forma de trabajo. Nos proporciona ahorro de tiempo, visibilidad de la empresa a través de la web, y un cambio en la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes, a través de correo electrónico. En la actualidad nos encontramos en un continuo cambio tecnológico y hay que saber adaptarse a ello para no quedarse atrás.

El desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) ha afectado de forma muy positiva en el sector de los recursos humanos (RRHH), ya que existen herramientas que nos proporcionan un gran ahorro de tiempo, como las facilitadas por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social:

- Sistema Contrat@: a través de la página web del SEPE se puede acceder a esta herramienta, definida como “Un servicio web que permite a los empresarios y a las empresarias que actúan en nombre propio y a las empresas y profesionales colegiados que actúan en representación de terceros, comunicar el contenido de la contratación laboral a los Servicios Públicos de Empleo desde su propio despacho o sede profesional.”

- Sistema RED: de la página web de la Seguridad Social se explican las funcionalidades y servicios de este sistema: “Es un servicio que ofrece la TGSS a empresas, agrupaciones de empresas y profesionales, cuya misión es permitir el intercambio de información y documentos entre ambas entidades (TGSS y usuarios) a través de INTERNET.” Los servicios que ofrece son los siguientes:
 - Cotización: presentación de los TC2.
 - Afiliación: altas, bajas o variaciones de los datos de los trabajadores.
 - Tramitación de los partes de alta y baja de AT y EP, así como los certificados de maternidad y paternidad.
- Sistema DELTA: En la web de la mutua FREMAP lo definen como “Un sistema global de comunicaciones para la notificación y el tratamiento de los accidentes de trabajo, agilizando la distribución de la información, eliminando costes de grabación y tratamiento y simplificando la comunicación entre los distintos usuarios implicados”.
- Por otra parte, las TIC han reinventado las herramientas principales para la selección de personal, con los portales de empleo. Actualmente existen numerosos, algunos de los más conocidos en España son Infojobs, Infoempleo, LinkedIn y Monster, entre otros (ver figura 1).

FIGURA 1 PORTALES DE EMPLEO



<https://www.infojobs.net/>



<https://es.linkedin.com/>



<http://www.infoempleo.com/>



<http://www.monster.es/>

El factor tecnológico representa una gran oportunidad para nuestra empresa, ya que somos un equipo muy joven, que hemos crecido con la tecnología, adaptándonos a los cambios y evolución que ha ido experimentando. Además gozamos de un dominio muy alto en redes sociales, habilidad muy importante para darse a conocer a los clientes.

Factores ecológicos:

No existe ninguna normativa medioambiental que pueda afectar al sector de las consultorías de RRHH. No obstante, Lo que queremos desde nuestra empresa es concienciar y propiciar el reciclaje y la reducción de consumo innecesario de agua y luz dentro de ella, así como las buenas prácticas medioambientales.

Factores legales:

La actividad de consultoría laboral exige tener los conocimientos necesarios de la normativa laboral actual. La principal legislación es la siguiente:

- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical.
- Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo.

Además de esta legislación, cabe destacar las dos últimas reformas laborales que hemos tenido en nuestro país:

- Real Decreto-ley 10/2010, de 16 de junio, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo.
- Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

Aparte de la mencionada legislación, cabe destacar que cada cliente se registrará según el convenio colectivo aplicable según el sector donde se encuentre, por lo que también la consultoría tiene que estar al corriente de los convenios vigentes y aplicables en cada momento.

Además de la legislación laboral, hay que tener en cuenta que trabajamos con datos de diferentes empresas, por lo que hay que tener también en cuenta la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

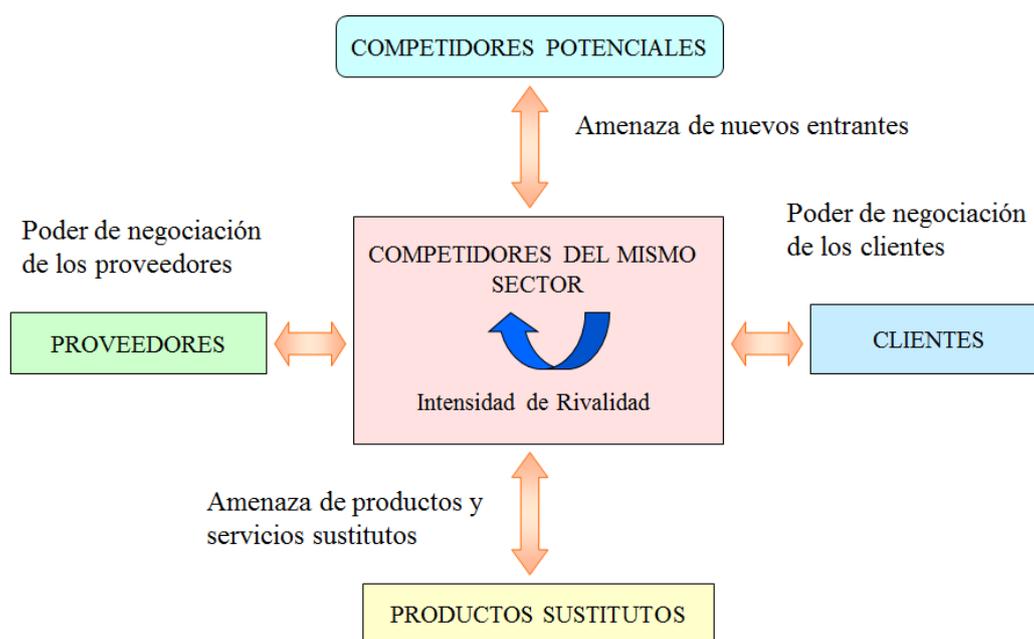
Para nuestra empresa consideramos estas cuestiones como una oportunidad, ya que somos gente recién graduada que ha estudiado la legislación más actual y estamos en continua formación.

4.2 ENTORNO ESPECÍFICO

Según Navas y Guerras (2002: 113) El entorno específico hace referencia a “la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece”.

Para el análisis del entorno específico la herramienta más utilizada es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982). Este análisis se realiza también para identificar oportunidades y amenazas para la empresa. Según Porter, el grado de competencia que existe entre las empresas del sector viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas (Navas y Guerras, 2002), tal y como se recoge en el gráfico 7.

GRAFICO 7 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Fuente: Porter (1982)

A continuación, se explican detalladamente cada una de las fuerzas del núcleo competitivo de Porter, según las aportaciones de Grant (2001) y Pedrós y Gutiérrez (2012).

Competidores actuales

Es fundamental analizar la rivalidad existente entre las empresas del mismo sector. A mayor rivalidad entre los competidores actuales, menos atractivo resulta el sector. Existen diversos factores que pueden afectar a la rivalidad entre competidores:

- La concentración del sector: depende del número de competidores en el sector y del tamaño de las empresas. Cuanto mayor sea el número de competidores, mayor será la rivalidad.
- El grado de madurez del sector: puede describirse a través del ciclo de vida del sector, que distingue cuatro tipos de sectores diferentes: emergente, crecimiento, madurez y finalmente declive. En aquellos sectores que se encuentran en etapas más avanzadas del ciclo de vida la rivalidad es más intensa.
- La diferenciación del producto: Las empresas diseñan una estrategia que les permita estar bien posicionados en el mercado. Para ello, pueden competir en precios, publicidad e innovación. Sin embargo, cuando no existe casi diferencia entre los productos o servicios ofrecidos, es más fácil la sustitución entre éstos, lo que aumenta la rivalidad en el sector, que se ve obligado a competir en precios.
- Las barreras de salida: existen diversos factores que pueden disuadir a las empresas de salir de la industria, como es el coste del cierre de la empresa, o la utilización de activos específicos para el desarrollo de la actividad. En el caso de existencia de barreras a la salida en el sector, la intensidad de la competencia también es mayor.

Competidores potenciales

Si existe una gran amenaza de nuevos competidores y las barreras de entrada son bajas, hay altas probabilidades de que en el futuro exista mucha competencia en el sector, lo que conllevará a una reducción de ventas y precios. Las principales fuentes de barrera de entrada son:

- Inversión necesaria: si la inversión inicial para acceder a un sector es un capital elevado, esto suele actuar como un freno de entrada.
- Economías de escala: la decisión sobre el volumen de actividad es muy importante, ya que de ellas dependerá en gran medida el coste unitario. Si las nuevas empresas entran a una escala pequeña y el resto de empresas están aprovechando economías de escala, las nuevas empresas parten desde el inicio desde una posición de desventaja, pues realizan su actividad asumiendo costes unitarios mayores.
- Ventajas absolutas en costes: las empresas ya establecidas durante años pueden tener otras ventajas en costes con respecto a los nuevos competidores. Son conocedoras del sector y los proveedores, lo que puede dar lugar a un beneficio, por llevar más tiempo en el sector.
- Diferenciación del producto: las empresas existentes poseen una diferenciación en cuanto a la fidelización de los consumidores y la marca. Por esto los nuevos competidores tendrán que invertir en publicidad para intentar igualarse a las ya establecidas.

Productos sustitutivos

Son productos o servicios alternativos que satisfacen las mismas necesidades. Cuando existen pocos sustitutos para un producto/servicio el precio no es relevante, ya que el consumidor es insensible al precio, es decir, la demanda es inelástica. Por el contrario, si existen productos sustitutos, la competencia se intensifica, lo que obliga a bajar los precios. Cuanto más fuerte es la amenaza de existencia de productos o servicios sustitutivos, menos atractivo resulta el sector.

Clientes

Los clientes fuertes tienen poder sobre los vendedores para bajar los precios o mejorar la calidad del producto/servicio, lo que repercute negativamente en los beneficios de la empresa. Hay que tener en cuenta que el poder de negociación de los clientes afecta al entorno competitivo de la empresa, cuanto mayor poder tenga menos atractivo resulta el sector. Para determinar el poder de los compradores pueden analizarse cuestiones como las siguientes:

- Grado de concentración de los clientes: cuanto mayor sea el número de compras por parte del cliente, la importancia de éste para el suministrador será mayor, ya que obtendría un gran perjuicio si lo perdiera. Por otra parte, si el número de compradores de dicho producto es bajo, será más complicado para el suministrador encontrar clientes alternativos.
- Productos no diferenciados: cuando los productos/servicios ofertados en el sector son similares o genéricos, la incertidumbre sobre la posibilidad de que los clientes cambien de proveedor hace crecer la competencia y el poder entre los compradores.
- Amenaza real de integración hacia atrás: si los compradores plantean una amenaza real de integración vertical hacia atrás, están en posición de exigir en la negociación, aumentando así su poder.
- El comprador tiene información total: cuanto más información tenga el cliente acerca de los suministradores (en cuanto precio, forma de trabajo, calidad,...) mejor podremos negociar.

Proveedores

Pueden ejercer gran influencia en un sector, con una subida de precio, modificación de la calidad del producto o del tiempo de entrega. Cuanto mayor sea su poder negociador, menos atractivo resulta el sector. Los proveedores tienen un alto poder de negociación en función de determinadas circunstancias:

- Grado de concentración de los proveedores: si el número de proveedores es reducido y están más concentrados que el sector al que venden, los proveedores tienen mayor poder de negociación.
- Productos diferenciados: si los proveedores logran ofrecer un producto/servicio de mayor calidad, diferenciándose del resto, su poder de negociación es un mayor.
- Amenaza real de integración hacia delante: si la amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores es importante, esto hace que aumente su poder de negociación.
- El proveedor tiene información total: igual que los clientes, cuanto más información tengan los proveedores mayor será su poder de negociación.

A continuación, se expone el modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a la consultoría de RRHH de nueva creación.

Competidores actuales

En este apartado se analizarán diferentes factores para determinar si existe rivalidad entre los competidores del sector, y conocer si la entrada en el sector resulta atractiva o no.

- Concentración del sector: según el Observatorio Sectorial DBK creado por la empresa Informa D&B para la elaboración de estudios de análisis sectorial y de competencia, en una noticia publicada el 27 de octubre de 2016, el sector de consultoría en recursos humanos generó en 2015 un volumen de negocio de 2.340 millones de euros, un 5,9% más que en 2014. Para el cierre de 2016 se espera un crecimiento al 6% con una cifra prevista de 2.475 millones de euros. Para el 2017 se prevé que la tendencia alcista se prolongue.

Cabe destacar que este sector se encuentra formado por un gran número de empresas pequeñas, junto con un grupo más reducido de empresas de tamaño mediano o grande. En 2015 si contamos las 10 primeras empresas en términos de facturación, reunieron solo el 10% del valor total del mercado.

Por todo esto se puede decir que el sector de la consultoría de recursos humanos es un sector fragmentado con muchas empresas con pequeñas cuotas de mercado, lo que hace la competencia más intensa que si fuera un mercado concentrado.

- Grado de madurez del sector: el sector de la consultoría de RRHH es un sector maduro, pero alguno de los servicios que ofrecen, como la selección de personal o la formación, están incorporando innovaciones, por lo que en estos ámbitos podría situarse en una fase de crecimiento.
- Diferenciación del producto: los servicios que ofrecen las consultoras de RRHH son muy parecidos, se basan en ofrecer la administración de personal, la selección y la formación. Unas empresas apuestan por diferenciarse en precio y otras por el servicio ofertado. Esto hace que la competencia se intensifique. En nuestra consultoría nos queremos diferenciar por una atención y comunicación exclusiva a nuestros clientes, aplicando la tecnología para hacer más fácil y rápida nuestra comunicación. Además de ofrecer novedosos métodos de selección que hagan la búsqueda del candidato adecuado para nuestros clientes. De esta forma nos diferenciaremos en la calidad de los servicios ofertados, sin entrar en una guerra de precios con la competencia.

- Barreras de salida: en este sector no existe ningún tipo de barrera de salida, el coste de cierre no es elevado, y los activos de la empresa son pocos y de coste bajo, por lo que las barreras de salida no suponen ningún problema para cerrar si el negocio no da los resultados esperados. Esto, por tanto, no constituye un factor que intensifique la rivalidad en el sector.

Competidores potenciales

Aquí analizaremos las principales barreras de entrada que tiene el sector:

- Inversión necesaria: la inversión inicial suele ser un freno de entrada, pero en nuestro sector no es así. La principal inversión que haremos será el capital humano, el local y los equipos informáticos necesarios para empezar a trabajar.
- Economías de escala: cuantos más clientes obtengamos, más se repartirán los costes fijos que tenemos (como son el alquiler del local, consumos, etc.). Entre los beneficios obtenidos por dichos clientes, pudiendo repercutirlo en un menor precio.
- Ventajas absolutas en costes: las empresas de la competencia con una antigüedad en el mercado superior a nosotros podrán obtener condiciones más ventajosas, si han demostrado ya una trayectoria. Al contrario, nosotros al ser una empresa de nueva creación nos podemos encontrar con más dificultades, por ejemplo, para acceder a financiación ajena, en el caso de que necesitemos solicitar un préstamo.
- Diferenciación del producto: como he comentado en el apartado anterior los servicios que ofertan las consultoras de RRHH son muy similares, pero existe competencia en la forma de prestarlos servicios, y los novedosos métodos en servicios como la selección de personal hacen que existan diferencias entre unas y otras consultorías. La competencia ya no solo se basa en la guerra de precios, sino en diferenciarse por los servicios ofertados, por lo que podemos decir que sí que existen barreras de entrada en cuanto a diferenciación del producto.

Productos sustitutivos

Para los servicios que ofrecemos de gestión de la formación, existen centros formadores que, además de la realización de los cursos, también se encargan de su gestión. En referencia a la selección la podría realizar la propia empresa. En lo que se refiere a la administración de personal, existen las asesorías que, por lo general, se dedican solo a la parte de administración de RRHH. No obstante, si bien es cierto que nos encontramos con servicios sustitutivos, los encontramos de forma separada, por lo que consideramos que representan una amenaza relativa, dado que nuestra consultoría ofrece tales servicios de forma conjunta o por módulos. Por otro lado existen las Empresas de trabajo temporal (ETT), que también ofrecen servicios como selección, formación o la contratación directamente con la ETT. Estas empresas podrían considerarse una amenaza ya que ofrecen servicios muy similares, por esto como he mencionado anteriormente nuestra consultoría se basa en la diferenciación en sus servicios, basándose en la atención al cliente y en su tecnología para una rápida y efectiva comunicación.

Clientes

Analizamos varios factores para determinar si el sector resulta atractivo o no, desde el punto de vista del poder negociador de los clientes:

- Grado de concentración: en el artículo de RRHHDigital del 11 de mayo de 2015, hacen referencia al tamaño de las empresas que prevén recurrir a servicios de externalización de RRHH. Las multinacionales de más de 1.000 empleados con un 49% son las que más optarán por estos

servicios. Las empresas medianas de entre 51 y 250 empleados prevén en el 33,2% de los casos la contratación de dichos servicios y un 33,9% en grandes empresas de entre 251 y 999 empleados. Por último, las pequeñas empresas de menos de 50 trabajadores recurrirán a este servicio el 23% casi 1 de cada 4.

Por todo esto el poder negociador del cliente dependerá en gran medida de su tamaño. Si hablamos de multinacionales y grandes empresas que representarían grandes ingresos tendrán un mayor poder de negociación, y perder este tipo de clientes puede suponer un gran problema para la empresa ya que los ingresos descenderían drásticamente. Mientras que si hablamos de las pequeñas empresas, dado que los ingresos que nos aportan son menores no tendrán el mismo poder de negociación que las empresas anteriores, la marcha de un cliente como éste no supondría una gran pérdida.

- Productos no diferenciados: existen diversas consultorías que ofrecen los mismos servicios que nuestra consultoría, y por otro lado están las ETT, las asesorías o los centros formadores, que ofrecen algún servicio de los que oferta nuestra empresa. Dada la amplia oferta de estos servicios, el cliente tiene un gran poder de negociación, los costes de cambio para los clientes son bajos, pero hay que pensar que si llevamos todos los servicios de una empresa, es difícil que quiera cambiar a otra, lo primero que intentará será negociar el precio antes que cambiarse.
- Amenaza real de integración hacia atrás: en este caso la amenaza de integración vertical hacia atrás es real, las empresas pueden gestionar ellas mismas los servicios que ofrecemos. No obstante, la tendencia en los últimos tiempos es a la externalización de este servicio, como se puede leer en la noticia del periódico digital ABC Economía del 27 de junio de 2016, donde se explica que las empresas apuestan por la externalización de servicios informáticos o de recursos humanos para ganar competitividad en la empresa. Por un lado, las pymes pueden no tener los conocimientos necesarios para ello, si no cuentan con personal de RRHH. Las empresas grandes, que sí tienen departamento de RRHH, optan la gran mayoría de veces por contratar estos servicios a una consultoría para poder centrarse en otros aspectos. En cualquier caso, hay que tener presente que sí que existe dicha amenaza, lo que confiere al cliente y mayor poder de negociación.
- El comprador tiene información total: los clientes tienen información total, estamos en la era de la información con internet. En este aspecto los clientes tienen un gran poder, lo que supone una amenaza para nosotros.

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que en nuestro caso para poder realizar nuestra actividad solo necesitamos equipos informáticos y programas de RRHH, un local, material de oficina y personal cualificado. Analizamos los siguientes factores:

- Grado de concentración: existen numerosos proveedores tanto de equipos informáticos, como de material de oficina. En lo que hay que estar muy seguro es del programa que utilizaremos para la gestión de los trabajadores de nuestros clientes. En cuanto al personal a contratar existen diferentes titulaciones, cursos y máster que ofrecen la formación necesaria para poder desempeñar las funciones de la consultoría. Además, la situación económica en la cual nos encontramos hace que la competencia de salarios no sean muy elevada.
- Productos diferenciados: los productos que obtenemos de nuestros proveedores no están diferenciados, sus características son muy similares. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores en este sentido es limitado. Los costes de cambio por lo general no son altos. Sin

embargo, cuando una persona deja la empresa, existe un alto coste de cambio a la hora de tener que formar a la persona nueva. Y, además, cabe mencionar que el cambio de un programa de gestión de personas conlleva un alto coste de cambio a la hora de formarse en ese programa y el peligro de poder perder datos en el cambio.

- El proveedor tiene información total: al igual que en los clientes, en la actualidad los proveedores pueden tener un amplio acceso a información gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, por lo que aquí nuestro poder de negociación es bajo.

5. ANÁLISIS INTERNO

El origen del análisis interno puede situarse en 1959 con el trabajo de Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, en cual con las siguientes palabras “No es la escala de la producción ni siquiera, con límites, el tamaño de la empresa, lo que importa, sino la posición básica que es capaz de establecer por sí misma” pone de manifiesto que el crecimiento de la empresa y sus límites dependen de aspectos internos de la empresa (Penrose, 1959).

Antes de realizar un análisis interno de la empresa es necesario hacer una primera aproximación, para conocer bien la identidad de la empresa (Navas y Guerras, 2002). Se trata de realizar un análisis de las principales características de la empresa:

- Edad: para conocer en qué momento se encuentra la empresa (emergente, en crecimiento, madura o en declive).
- Tamaño: dimensión de la empresa en comparación con la competencia. Puede ser: pequeña, mediana o grande, según diferentes criterios. Los más utilizados son la cifra de negocio, el número de empleados o el activo total de la empresa.
- Campo de actividad: productos o servicios que ofrece la empresa al mercado.
- Tipo de propiedad: pública o privada; y en este caso, puede ser además: familiar, concentrada en pocos socios o muy dispersa.
- Ámbito geográfico: donde está presente la empresa (a nivel local, regional, nacional o multinacional).
- Estructura jurídica: forma jurídica bajo la cual desempeña su actividad.

Realizando una primera aproximación a la identidad de nuestra consultoría de RRHH destacaríamos las siguientes características:

- Edad: la consultoría está en una fase emergente, pues se trata de una empresa de nueva creación.
- Tamaño: se trata de una empresa pequeña. En el momento de su puesta en marcha contaremos con 3 trabajadores.
- Campo de actividad: los servicios que ofrece la consultoría están centrados en los RRHH. Al principio, comenzaremos ofreciendo servicios de gestión de RRHH (trámites de altas, bajas, contratos, etc.), selección y gestión de la formación.
- Tipo de propiedad: la empresa será privada, habrá un único socio que seré yo (también desempeñaré funciones dentro de la empresa).
- Ámbito geográfico: la empresa iniciará su actividad a nivel local en Zaragoza con una oficina. En función de lo rápido que sea el crecimiento y del perfil de los clientes que tengamos, valoraremos dos opciones: ampliar la oficina de Zaragoza, o abrir una nueva oficina en otra

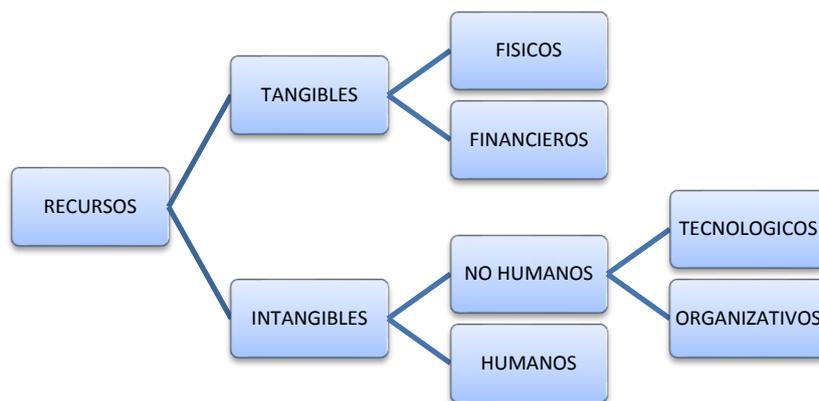
localidad. No obstante, durante los próximos tres años el objetivo principal es afianzar nuestra posición inicial, dejando para más adelante los planes de crecimiento.

- Estructura jurídica: la forma jurídica elegida es una Sociedad Limitada. De esta forma puede haber un solo socio y, si la empresa crece en futuro se pueden añadir más socios, ya que no hay un límite máximo. Otra ventaja es que la responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado (el mínimo son 3.000€), de tal forma que si la empresa no funciona la pérdida sería solo dicho capital.

A continuación, conviene identificar cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para llevar a cabo su actividad.

“Los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos,...que son controlados por ella y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia” (Barney, 1991). En el gráfico 8 podemos observar una propuesta de clasificación de los recursos de la empresa (Navas y Guerras, 2002; Grant, 2001):

GRAFICO 8 CLASIFICACION RECURSOS DE LA EMPRESA



Fuente: Navas y Guerras (2002)

Los recursos tangibles son fáciles de identificar, ya que están recogidos en el balance de situación de la empresa. Se dividen en recursos físicos (que podrían ser terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario, etc.) y recursos financieros (los cuales miden la capacidad de endeudamiento o de inversión, entre otros).

Los recursos intangibles son invisibles en cuanto a la información contable, debido a su difícil valoración. Los dividimos en recursos humanos (que son el capital humano de la empresa, los conocimientos, experiencia, motivación, habilidades, actitudes, etc.) y los recursos no humanos, que a su vez se clasifican en tecnológicos y organizativos. Los tecnológicos son la tecnología en propiedad (como patentes, bases de datos, etc.) y los organizativos son el prestigio y reputación que la empresa ha obtenido por el desarrollo de su actividad.

Por otro lado Grant (2001) define la capacidad como “la actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad”. Hall (1993) distingue entre capacidades funcionales, orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos, y capacidades culturales, vinculadas a la actitud y valores de las personas.

A continuación identificaremos los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo nuestra actividad de consultoría de RRHH:

- Recursos tangibles:
 - Físicos: necesitamos un local, mobiliario para la oficina, el material informático (como son ordenadores portátiles, teléfonos fijos y móviles, impresoras) y material de oficina.
 - Financieros: haciendo un cálculo aproximado, las necesidades financieras se corresponden con las siguientes partidas:
 - ✓ Local: 8.000€/año, incluye los gastos de alquiler, luz y agua.
 - ✓ Material informático: 5.000€/año incluye el alquiler de los ordenadores e impresoras, más la compra de los teléfonos y facturas.
 - ✓ Material oficina: 2.000€/año incluye todo el material necesario, *merchandising* de la empresa y regalos para clientes.
- Recursos intangibles:
 - Recursos humanos: los empleados de la consultoría tendrán una carrera universitaria como Relaciones Laborales o Derecho, complementada con un curso de nóminas y seguros sociales o un máster en RRHH. Además, se exigirá la realización de un curso específico sobre selección de personal, ya que queremos destacar en esta área. esta formación la realizará cualquier empleado que comience a trabajar con nosotros, aunque no vaya a ser su función principal, pero siempre deberá estar preparado por si fuera necesario dar apoyo.
 - Recursos no humanos:
 - ✓ Tecnológicos: utilizaremos página web, redes sociales, software tales como Office, programas de gestión de RRHH y creación de apps para nuestros clientes.
 - ✓ Organizativos: Un trabajador será el comercial, que se dedique a conseguir contratos con clientes y a su fidelización. Otro trabajador será el que se encargue de la gestión administrativa y, por último yo, como socia-trabajadora seré la que lleve la selección y formación de la consultoría, además de coordinar a los otros dos trabajadores.
- Capacidades: siguiendo la clasificación de Hall (1993) destacaremos en cuanto a capacidades culturales que los empleados de la consultoría tendrán capacidad resolutive, una actitud proactiva hacia las TIC y competencias de trabajo en equipo, adaptación a los cambios y gestión del estrés. Y las capacidades funcionales que tendrá que poseer serán una carrera universitaria relacionada con el sector (Grado en Derecho o en RRL y RRHH), conocimientos de gestión de nóminas y seguros sociales.

Una vez bien conocida la identidad de la empresa, e identificados los recursos y capacidades necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, disponemos de diferentes herramientas que permiten hacer un análisis interno de la empresa. En este trabajo se utiliza el perfil estratégico y la cadena de valor de Porter.

5.1. PERFIL ESTRATÉGICO

Según Navas y Guerras (2002:165), “el perfil estratégico de la empresa tiene como objetivo principal valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave, de modo que se puedan identificar los puntos fuertes y débiles de la misma”.

Consiste en un diagrama en el que se recogen los factores clave para el correcto funcionamiento de la organización, organizados de acuerdo a un determinado criterio (como pueden ser las diferentes áreas o

departamentos de la empresa). Estos factores son valorados utilizando una escala que se divide de la siguiente forma: muy negativo (MN), negativo (N), equilibrado (E), positivo (P) y muy positivo (MP) (Navas y Guerras, 2002).

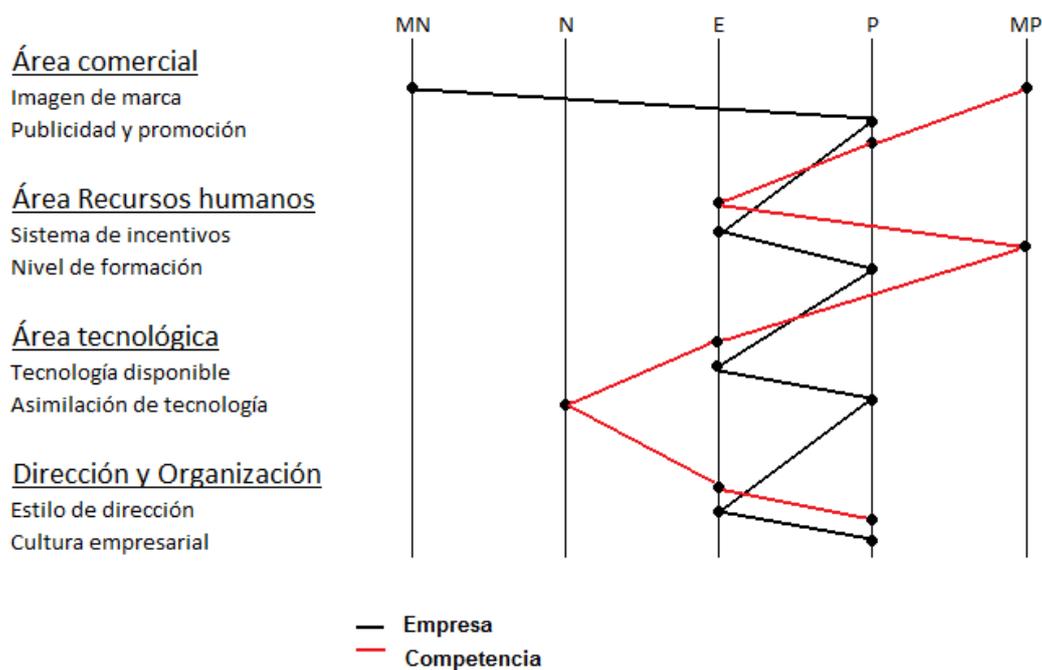
Se trata de una herramienta sencilla y muy intuitiva, pues permite detectar a simple vista cuáles son los puntos fuertes (situados en el gráfico a la derecha del valor “equilibrado” y los puntos débiles situados a su izquierda.

Además, puede resultar de gran utilidad porque permite comparar la situación interna actual de la empresa con otros datos de referencia, como puede ser el perfil estratégico de la competencia o el propio perfil de la empresa de años anteriores.

A continuación se realizará un perfil estratégico de nuestra consultora de RRHH:

Para ello, lo primero que haremos será seleccionar la lista de variables que queremos analizar y después ir asignando el valor de la variable. En el gráfico 9 podemos ver el perfil estratégico de nuestra consultora, en el que se incluye también el perfil estratégico de una hipotética empresa competidora:

GRÁFICO 9 PERFIL ESTRATÉGICO DE NUESTRA CONSULTORA Y LA COMEPTENCIA



Fuente: elaboración propia a partir del ejemplo de Navas y Guerras (2002)

Tras la realización del perfil estratégico podemos observar que nuestra consultora tiene como puntos fuertes la publicidad y promoción, el nivel de formación y la asimilación de la tecnología, que precisamente es un aspecto que nos diferencia con respecto a la competencia, pues éste es su principal punto débil. Por otro lado, en cuanto a imagen de marca, al ser una empresa de nueva creación, es un punto que hay que trabajar mucho para poder crear una imagen reconocida en el sector. Se trata de un aspecto en el que es

importante mejorar, sobre todo por la ventaja que tiene la principal empresa de la competencia con respecto a nuestra empresa.

5.2 CADENA DE VALOR DE PORTER

“La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios” (Porter y Kramer, 2006). Se utiliza para describir las actividades que son necesarias para la realización de la actividad empresarial y cuáles de éstas determinan una ventaja competitiva.

Tal y como se muestra en el gráfico 10, el análisis de la cadena de valor distingue dos tipos de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo (Navas y Guerras, 2002; Johnson y Scholes, 2000). A continuación se explica este marco teórico.

GRÁFICO 10 CADENA DE VALOR PORTER



Fuente: (Porter y Kramer, 2006)

Actividades primarias son aquellas que forman parte del proceso productivo, ya sea la transformación del producto, su venta y atención postventa. Existen cinco actividades primarias:

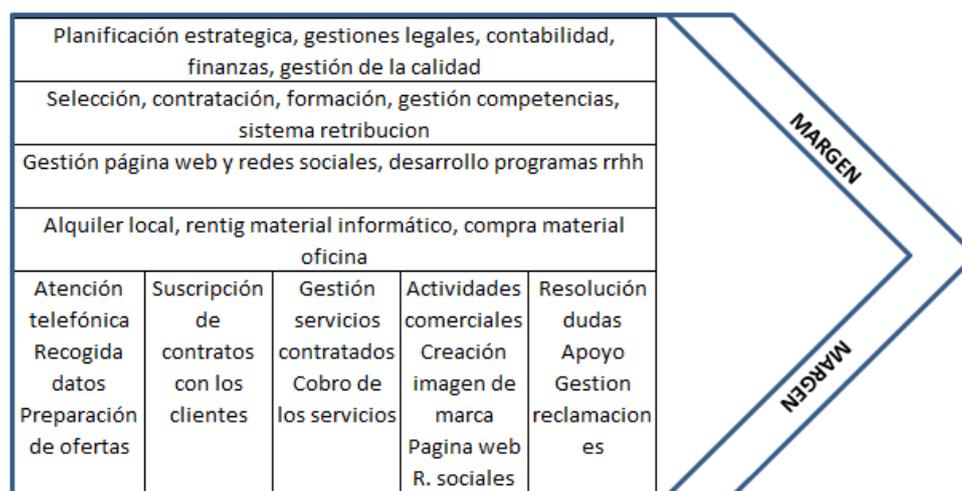
- Logística interna: todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución interna de las materias primas, hasta que se incorpora al proceso productivo.
- Operaciones: proceso de transformación hasta obtener el producto final.
- Logística externa: almacenamiento y distribución de productos terminados a los clientes de los productos terminados.
- Marketing y ventas: actividades dirigidas a conseguir el mayor número de ventas del producto.
- Servicios: mantenimiento del producto vendido (como la instalación, reparación o formación).

Actividades de apoyo: aseguran el normal funcionamiento de la empresa, dando soporte a las actividades primarias. Añaden valor al producto, pero no están relacionadas directamente con el proceso productivo. Son cuatro actividades:

- Infraestructura de la empresa: es el soporte para la empresa en su conjunto; incluye actividades como la administración, organización, contabilidad, etc.
- Administración de recursos humanos: actividades relacionadas con la selección, contratación, formación, motivación y remuneración de los recursos humanos, entre otras.
- Desarrollo tecnológico: son actividades relacionadas con la innovación tecnológica que pueden estar relacionadas con el producto, los procesos o con algún recurso concreto. Es fundamental para la empresa, ya que determina su capacidad innovadora.
- Aprovisionamiento: inversiones necesarias para poder desarrollar correctamente la actividad de la empresa. Estos recursos pueden ser instalaciones o maquinaria, entre otros.

A continuación, utilizaremos la cadena de valor para identificar las actividades primarias y de apoyo que realizará nuestra consultora (ver gráfico 11). Evidentemente, este marco teórico requiere una adaptación, pues en el sector de la consultoría de recursos humanos la actividad principal no consiste en la fabricación de un producto, sino en la prestación de un servicio. Esta adaptación afecta, sobre todo, a las tres primeras actividades primarias, es decir, logística interna, operaciones y logística externa.

GRÁFICO 11 APLICACIÓN PRÁCTICA CADENA DE VALOR PORTER



Actividades primarias:

- Logística interna: atención telefónica, recogida de datos para su posterior análisis y preparación de ofertas para nuestros posibles clientes, hasta la suscripción de contratos con nuestros clientes para la prestación de nuestros servicios.
- Operaciones: la actividad primaria de operaciones comprende la actividad principal de la consultora, esto es, las actividades encaminadas a desarrollar los programas de formación, de selección y el servicio de gestión de recursos humanos.

- Logística externa: prestación de los servicios de formación, selección y gestión de recursos humanos. En este sentido, es fundamental prestar nuestros servicios de forma eficiente, es decir, en el momento oportuno y atendiendo las necesidades particulares de cada cliente.
- Marketing y ventas: actividades comerciales dirigidas a dar a conocer y persuadir a potenciales clientes para que contraten nuestros servicios, creación de una imagen de marca, comunicación de la empresa. (Sobre todo, a través de la página web y actividad periódica en redes sociales).
- Servicios: resolución de dudas, apoyo en los servicios ofrecidos, gestión de las reclamaciones.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: planificación estratégica, gestiones legales, contabilidad, finanzas, gestión de la calidad.
- Administración de recursos humanos: actividades de RRHH de aplicación para nuestros empleados de la consultoría: selección, contratación, formación, gestión por competencias, política de retribución. La gestión por competencias para los empleados de nuestra consultoría estará basada en la detección por niveles de las competencias que son importantes para nosotros. Cuando detectemos que un trabajador tiene un nivel insuficiente en alguna competencia importante para la empresa, se realizará formación concreta para que pueda reforzarla. En lo que concierne a nuestra política de retribución estará basada en el pago del SBA más un *bonus* anual dependiendo del puesto y de los objetivos marcados. La consecución de los objetivos marcará el porcentaje del *bonus* a pagar a final de año una vez revisado.
- Desarrollo tecnológico: implantación y desarrollo de los programas de gestión de RRHH, gestión de la página web y de las redes sociales.
- Aprovisionamiento: alquiler del local, *renting* de ordenadores, impresoras, compra de licencias, compra de material de oficina y *merchandising* de la empresa (para regalar a nuestros posibles clientes).

6. DIAGNÓSTICO

El análisis de situación, tanto externo como interno de la organización, permite realizar un diagnóstico. Lo que se pretende con él es conseguir con esta herramienta es una visión global de cómo se encuentra la empresa, para identificar posibles ventajas competitivas de la empresa sobre las cuales diseñarla estrategia más adecuada a seguir.

Hay diferentes técnicas de diagnóstico. En este apartado nuestra atención se centra en dos: análisis DAFO y las matrices estratégicas. Las matrices estratégicas más utilizadas son dos: posición competitiva-atractivo de la industria (también denominada pantalla de negocios) y la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Sin embargo, por motivos de extensión del trabajo, aquí solamente se presenta la posición competitiva-atractivo de la industria. Tanto el análisis DAFO como la matriz de posición competitiva-atractivo de la industria recogen información de la empresa sobre diferentes aspectos tanto internos como externos, presentando sus ventajas e inconvenientes.

6.1 ANÁLISIS DAFO

Es un instrumento que facilita una visión global de la empresa, recogiendo aspectos tanto externos como internos. El nombre proviene de las iniciales de las palabras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Navas y Guerras, 2002; Pedrós y Gutiérrez, 2012).

Las debilidades y fortalezas nos muestran la información más relevante extraída del análisis interno de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades se refieren al entorno de la empresa, es el análisis externo de la empresa (Thompson y Strickland, 1994; Grant, 2001):

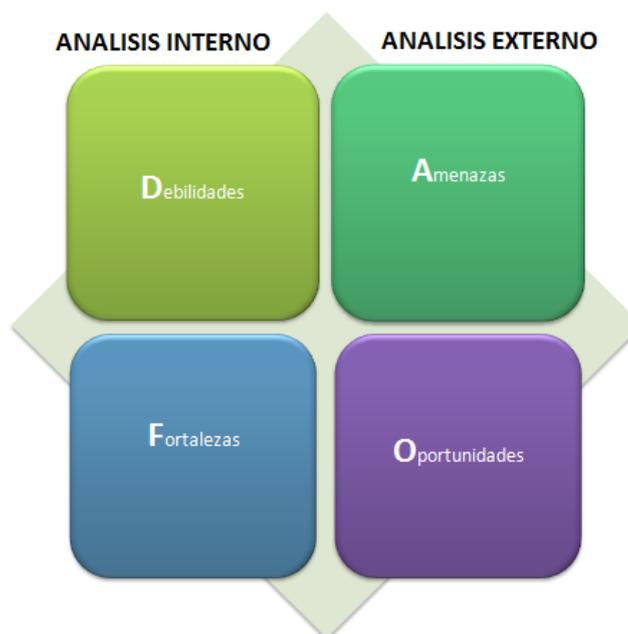
- Las debilidades incluyen lo que nos falta en la empresa o estamos haciendo de forma errónea, en comparación con otras empresas. Las fortalezas son lo que la empresa hace bien, características y elementos que hacen que la empresa esté en una situación favorable en el mercado en comparación con las demás empresas.
- En las amenazas nos encontramos con elementos negativos del entorno, que hacen menos atractivo el sector donde opera nuestra empresa. Las oportunidades, por el contrario, son elementos positivos del entorno, que aumentan el atractivo del sector de la empresa.

Los pasos a seguir para la realización de este análisis son los siguientes (Pedrós y Gutiérrez, 2012):

1. Señalar los cambios más significativos ocurridos en el entorno de la empresa.
2. Analizar los recursos y capacidades que posee la organización.
3. Representar los resultados del análisis realizado en los dos puntos anteriores en una matriz con cuatro cuadrantes.
4. Una vez analizados los resultados, decidir la estrategia a seguir.

En el gráfico 12 se muestra el esquema del análisis DAFO, donde se puede observar cómo están divididas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades:

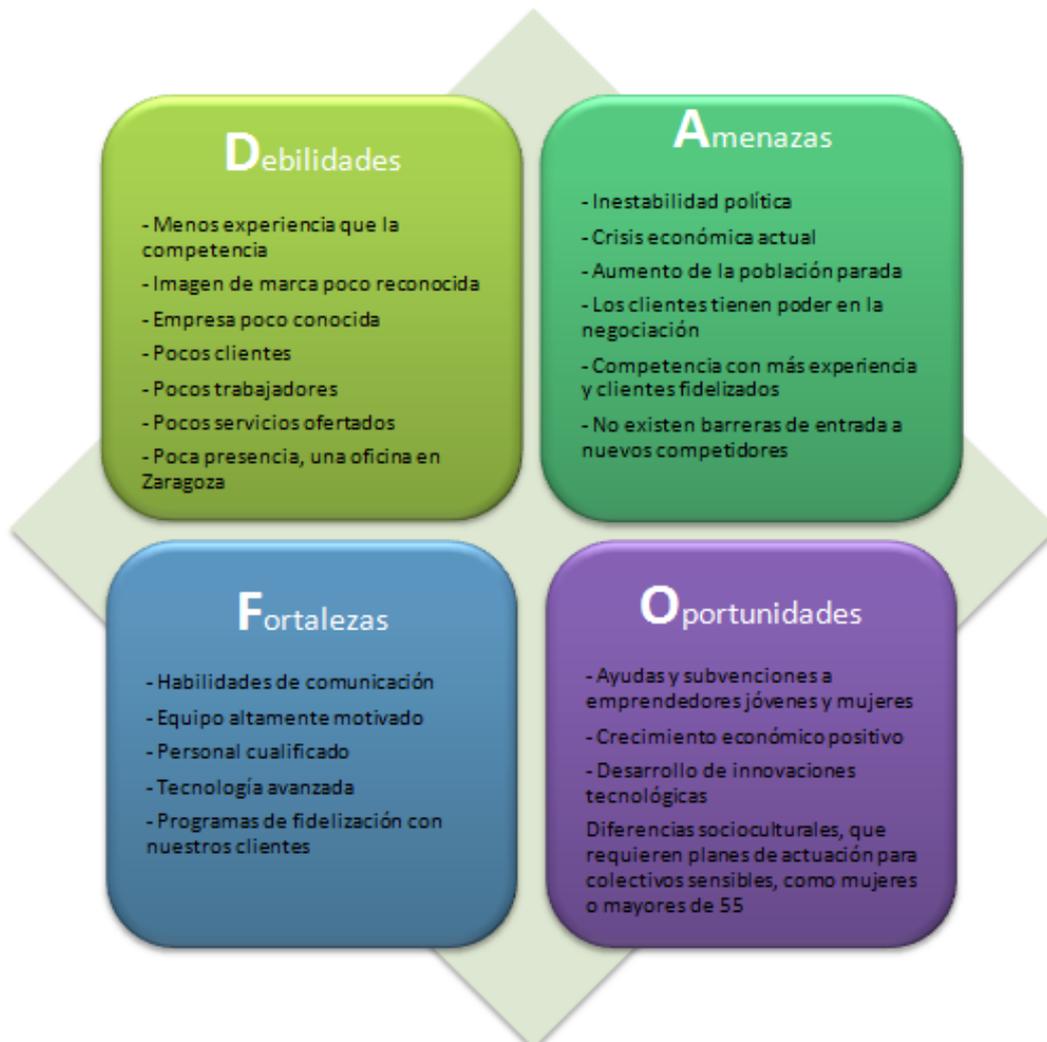
GRÁFICO 12 ANÁLISIS DAFO



Fuente: elaboración propia a partir de (Navas y Guerras 2002)

Ahora veremos la teoría del análisis DAFO aplicada de forma práctica a la consultoría (ver gráfico 13):

GRÁFICO 13 ANÁLISIS DAFO APLICACIÓN PRÁCTICA

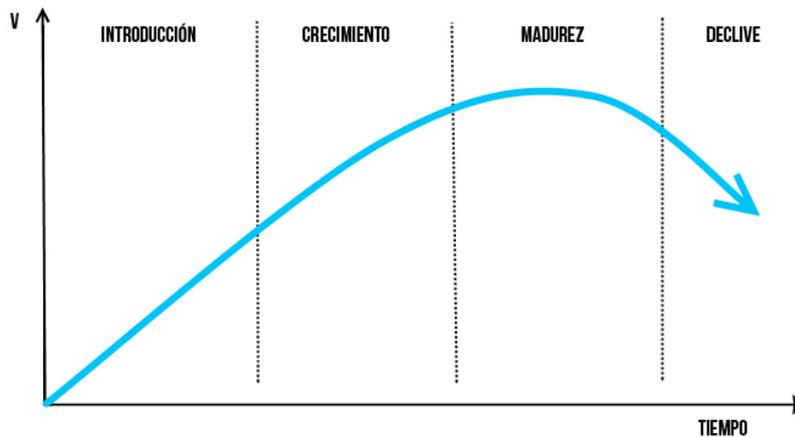


6.2 MATRIZ PANTALLA DE NEGOCIOS

Según Navas y Guerras (2002), el objetivo de esta matriz es determinar la situación de las diferentes áreas de negocio de la empresa de acuerdo con dos parámetros: la posición competitiva de la empresa en el mercado y el atractivo de la industria, para poder así después decidir cuál es la mejor estrategia a seguir con cada uno de ellos.

Los dos ejes de la matriz son la posición competitiva (análisis interno) y el atractivo de la industria (análisis del sector). El atractivo de la industria puede valorarse según criterios, tales como la importancia de la industria, grado de madurez, intensidad de la competencia, etc. La posición competitiva se evalúa a partir de los puntos fuertes y débiles de la empresa. Con relación al atractivo de la industria, para la realización de la matriz utilizaré el criterio de grado de madurez a través del análisis del ciclo de la vida de un producto/servicio (Levitt, 1981). Este análisis distingue cuatro etapas (ver gráfico 14), con las siguientes características:

GRÁFICO 14 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO O SERVICIO



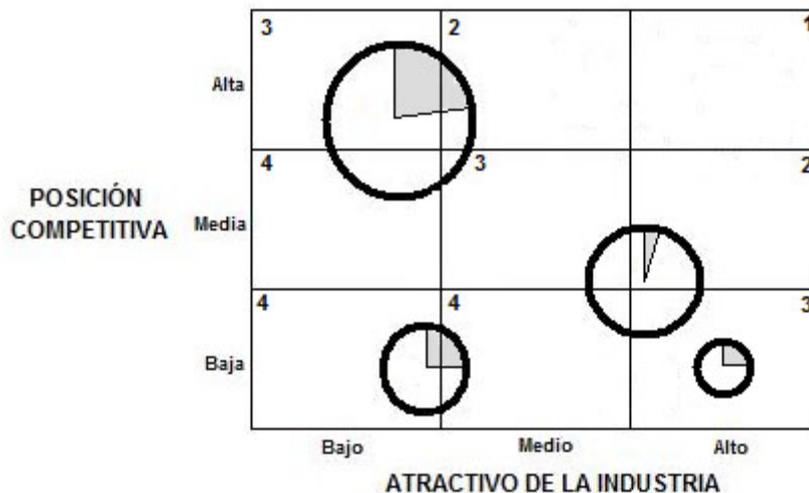
Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Levitt (1981)

1. Etapa de introducción: se caracteriza por ventas bajas, muy pocos competidores y precios altos.
2. Etapa de crecimiento: las ventas se incrementan, competidores entran en el mercado, los precios declinan de forma gradual.
3. Etapa la de madurez: las ventas siguen aumentando de forma decreciente, la competencia es intensa, existe competencia de precios.
4. Etapa de declive: las ventas van en declive, la competencia va bajando, los precios se estabilizan.

Tras la valoración de estas dimensiones, se representan en la matriz los distintos negocios mediante un círculo. El tamaño de éste variará dependiendo de la importancia que el área de negocio tenga para la empresa (en términos de cifra de negocio). Dentro del círculo se sombrea la cuota de mercado que tiene la empresa en el sector.

En el gráfico 15, se muestra un ejemplo de la Matriz posición competitiva-atractivo de la industria:

GRÁFICO 15 MATRIZ POSICIÓN COMPETITIVA-ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA



Dependiendo del cuadrante donde se ubique el círculo (área de negocio) en la matriz, el plan estratégico será diferente. Podemos distinguir hasta cuatro tipos de cuadrantes diferentes, siendo conveniente llevar a cabo estrategias diferentes en cada caso (Porter, 2001). Si está ubicado en el punto:

1 → Posición muy fuerte, reforzar e invertir capital.

2 → Posiciones atractivas, invertir pero con carácter selectivo

3 → Posición ligeramente ventajosa, mantener intentando mejorar su posición

4 → Posiciones débiles o poco atractivas, a corto plazo cosechar los resultados de las inversiones pasadas y a medio plazo abandono de la industria.

Ahora representaré la matriz Pantalla de negocios aplicada a la consultora de RRHH de nueva creación:

Lo primero es identificar qué áreas de negocio voy a analizar. En el caso de la consultora, las tres áreas principales con las cuales va a empezar la actividad son: administración de personal, selección y formación.

Una vez definidas las áreas de negocio, determinaremos los criterios de evaluación de los ejes de la matriz, los cuales tendrán puntuación de 0 a 5.

El eje horizontal es el atractivo de la industria, para este análisis he elegido el criterio de grado de madurez, éste puede describirse a través del ciclo de vida de los productos/servicios, como he comentado en el apartado teórico. De la información extraída a partir del análisis del entorno podemos concluir que el sector se encuentra en una fase de madurez, pero existen algunos servicios que aún están en fase de crecimiento.

Ahora lo que hay que determinar es la valoración de cada una de nuestras áreas de negocio en términos de atractivo de la industria:

- La formación actualmente está en una fase de crecimiento, va creciendo de forma progresiva sin estancarse. Existen técnicas novedosas en cuanto a formación como el *mentoring*, *coaching* o el *mindfulness*. Además de estas técnicas, un factor clave, sobretodo en el área de RRHH son las competencias, algo que en estos últimos años se le ha dado mucha importancia tanto a la hora de seleccionar personal como para formar a los trabajadores que ya tenemos, en las capacidades que la empresa quiere que posean sus empleados. Por todo esto, la puntuación que le doy a al área de formación en cuanto a atractivo de la industria es un 3,5.
- El área de selección de personal también está en la fase de crecimiento, ya que siempre se está innovando en nuevas técnicas de selección, para contratar a la persona idónea en el puesto. No obstante, es necesario que las empresas pongan en práctica estas nuevas técnicas. Algunos ejemplos son el *role-playing*, que el empleado se ponga en situación, haciendo frente a diferentes situaciones que pueden ocurrir en el puesto, de esta forma el entrevistador podrá ver como se desenvuelve. La empresa Heineken, por ejemplo, somete a sus candidatos a puestos a pruebas de este tipo (<https://www.youtube.com/watch?v=sZljaelSnQI&feature=youtu.be>). Por otro lado, para nos hagamos una idea del crecimiento de los métodos de selección de personal, en Estambul, la agencia de publicidad TBWA ha introducido la neurotecnología en el proceso de selección. Es un proyecto llamado Adlove.

El propósito de este método era encontrar a un trabajador que amara su trabajo, así a través del electroencefalograma podían conocer la emoción que les producía la publicidad. En este link https://www.youtube.com/watch?v=E2SvdxgFS8w&utm_source=jobisjob&utm_medium=blog&utm_campaign=/2014/05/nuevas-tendencias-en-la-seleccion-de-personal/ se explica un poco más sobre este curioso método de selección. Tras estos ejemplos, creo que a la selección de personal le queda un gran recorrido, por lo que la puntuación para el análisis del atractivo de la industria es un 4.

- La última área de negocio que vamos a analizar es la administración de personal. Esta área está una fase de madurez, aunque los procesos gracias a la tecnología se hayan podido optimizar, las tareas a realizar no han cambiado. Son las que se han tenido que realizar siempre, como dar de alta a un trabajador o de baja, realización de los contratos o finiquitos. Los únicos cambios que se han podido realizar son a través de legislación. Por esto la puntuación es de 2,5.

El eje vertical, la posición competitiva, lo valoraré a partir de la información obtenida tras realizar el análisis interno de la empresa, que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

- En el área de administración de personal el equipo tiene bastante cualificación con la carrera y el curso de nóminas y seguros sociales, además de la experiencia laboral en empresas anteriores. La puntuación es un 4.
- En selección de personal se les forma a todos los empleados con un curso especializado en selección de personal, ya que es un área muy importante para la empresa. Además de la experiencia laboral previa que tenga cada trabajador, hay que contar que dependiendo de la carrera universitaria no hay mucha formación en esta área. Por esto la puntuación es 3,5.
- Y, por último el área de formación, es la que menos especializados estamos. Ofrecemos el servicio pero no destacamos en él, por esto su puntuación es un 2.

En la tabla 2 muestro un resumen con las valoraciones de los dos ejes de la matriz para cada una de las áreas de negocio de la empresa.

TABLA 2 DATOS ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	POSICIÓN COMPETITIVA
FORMACIÓN	3,5	2
SELECCIÓN DE PERSONAL	4	3,5
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	2,5	4

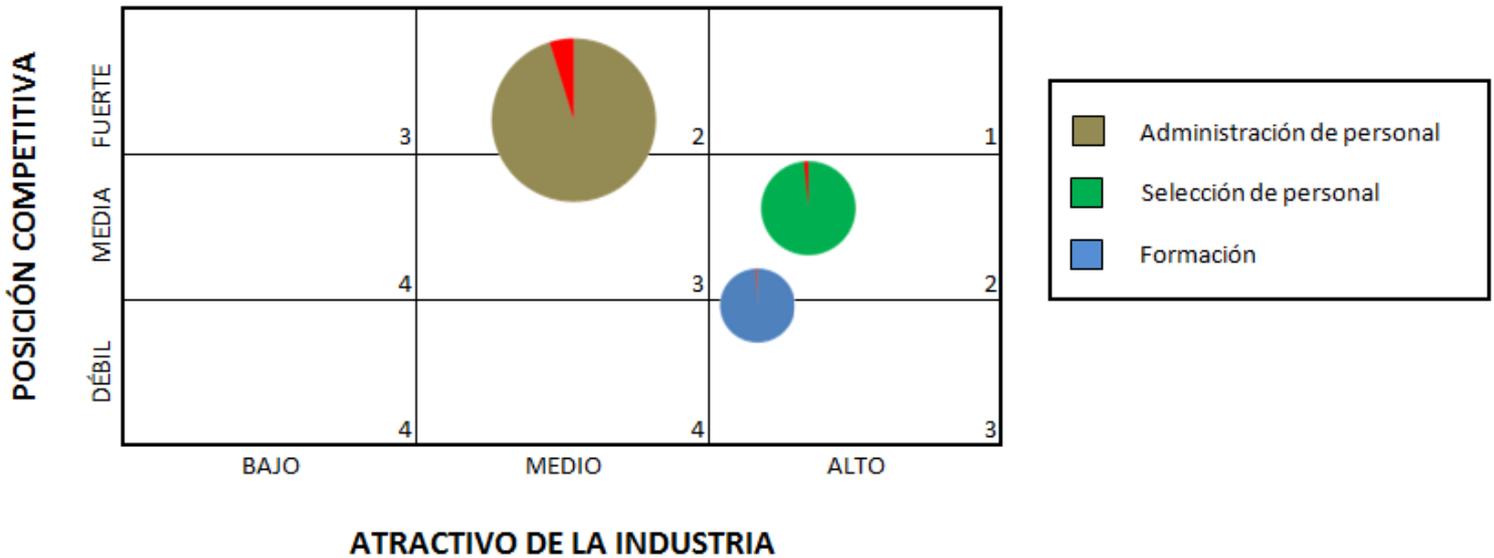
Para representar los círculos correspondientes a cada área de negocio de la empresa, tenemos que basarnos en estimaciones, dado que se trata de una empresa de nueva creación. Así pues, tomaremos como referencia la cifra de negocio prevista que tendrá la empresa tras un año en funcionamiento. Además, el sombreado que aparece dentro de los círculos es la cuota de mercado que nuestra consultora tiene respecto la competencia. Esta cifra, al igual que la cifra de negocios, es una estimación. Al ser una empresa de nueva creación, nos hemos basado en las características de la empresa para determinar estos datos. En la tabla 3 muestro las estimaciones sobre la cifra de negocio y la cuota de mercado:

TABLA 3 CIFRA DE NEGOCIO Y CUOTA DE MERCADO

	CIFRA DE NEGOCIO	CUOTA DE MERCADO
FORMACIÓN	20,000.00 €	1%
SELECCIÓN DE PERSONAL	30,000.00 €	1,5 %
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	80,000.00 €	5%

En el gráfico 16 se muestra la Matriz Pantalla de negocios, la cual representa los datos analizados anteriormente:

GRÁFICO 16 MATRIZ PANTALLA DE NEGOCIOS



El área de negocio de la administración de personal es el que más ingresos nos aporta. Comparándola con las otras dos áreas que gestionamos es la mejor situada en posición competitiva pero la peor en atractivo de la industria. Este resultado es preocupante, pues en el futuro será necesario incrementar los ingresos generados por aquellos negocios con mejores expectativas. La selección de personal se encuentra muy alejada en cifra de negocios en comparación con la administración de personal, pero tiene la mayor puntuación en atractivo de la industria y se sitúa muy cerca en posición competitiva a ésta. Convendría, por tanto, aumentar la cifra de negocios obtenidos con esta actividad, por el mayor atractivo de la industria. El área de formación es la que obtiene menor cifra de negocios, además de estar la peor puntuada en posición competitiva; por el contrario, está muy cerca del área de selección en cuanto a atractivo de la industria.

Las estrategias que podemos recomendar, a la vista de la representación de los negocios en la matriz, son las siguientes: en cuanto a formación tenemos que mantener los servicios que ofrecemos intentando mejorar nuestra posición competitiva. En selección de personal estamos en una posición atractiva, tenemos que seguir invirtiendo en este negocio, pero siendo selectivos. Finalmente, el área de negocio de administración de personal tenemos que mantenerlo y mejorar nuestra posición.

7. CONCLUSIONES

Tras la realización de este análisis estratégico sobre la creación de una consultora de RRHH, se puede decir que existen amenazas y debilidades, pero también tenemos fortalezas y oportunidades que harán que el proyecto triunfe. Además el volumen de negocio del sector tiene una tendencia alcista y el atractivo de la industria en áreas como la selección y la formación están en fase de crecimiento.

Una vez finalizado el trabajo fin de grado no me importaría embarcarme en el proyecto de crear esta consultora de RRHH, ya que siempre he pensado que crearía una empresa. Pero, dada mi situación actual, prefiero seguir formándome y adquirir experiencia profesional en el sector de RRHH en otras empresas, pues de esta forma se puede adquirir una visión más global del sector.

Al principio dude mucho sobre qué tema escoger para la realización del TFG. Ahora me alegro mucho de haber escogido este tema ya que me he dado cuenta de lo importante que es realizar un análisis estratégico previo para poder formular una estrategia competitiva fuerte y así poder aprovechar las ventajas competitivas con las que puede contar la empresa.

Mientras lo realizaba me he dado cuenta de que, a veces, se tiene una percepción distorsionada de cómo son realmente las cosas. Por esto, siempre hay que realizar un análisis previo, los datos no mienten y te dan una información muy valiosa del sector, de la competencia, de los clientes, etc.

Cabe añadir que pongo en duda que cada vez que se abre un negocio se piense antes en todos los aspectos recogidos en este trabajo, que son muy importantes y te ofrecen una valiosa información para saber cómo enfocar el negocio. En ocasiones se piensa que realizar este tipo de análisis del entorno es una pérdida de tiempo, en vez de verlo como una inversión. Se presta atención a asuntos urgentes del día a día, sin mirar al futuro y hacer previsiones a largo plazo para poder tomar decisiones a corto plazo.

Por otro lado, la realización de este trabajo me ha aportado mucho a la hora de buscar información, ya que siempre hay que llegar a la fuente correcta, no quedarte con la primera información que encuentras, hay que buscar muchísimo y, sobretodo, comparar la información encontrada. También me ha ayudado a saber identificar fuentes fiables y páginas como Google Scholar, cuya existencia desconocía. He podido utilizar la herramienta en bastantes ocasiones para encontrar artículos de interés, como por ejemplo estudios de autores como Porter (2006) o Hall (1993).

Para mi formación la realización de este trabajo sobre todo me ha aportado una visión más amplia en cuanto a la búsqueda de información y un camino para poder emprender un negocio. Además de poder poner en práctica algunas competencias adquiridas a lo largo de la carrera como son el análisis de datos y el tratamiento de los mismos.

8. BIBLIOGRAFIA

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* , 99-120.
- Chávez, R., Flores, M., & Gomez, D. (2015). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia administrativa* , 62-65.
- Grant, R. (2001). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* , 607-618.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica*. Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación.
- Krugman, P., Wells, R., & Graddy, K. (2015). *Fundamentos de economía*.
- Levitt, T. (1981). El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing. *Harvard Deusto bussiness review* , 5-28.
- Navas Lopez, J., & Guerras Marín, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Civitas.
- Pedrós, D., & Gutierrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Diaz de Santos.
- Penrose, E. (1959). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid.
- Porter, M. E. (2001). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Continental.
- Porter, M., Kramer, & M.R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review* , 42-56.
- Thompson, J., & Strickland, A. (1994). *Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

9. WEBGRAFÍA

- Administrador. (17 de octubre de 2016). ¿Cuáles son las consecuencias de la inestabilidad política para pymes y emprendedores? <http://www.impulsandopymesdigital.com/economia-y-financiacion/28036/Cuales-son-las-consecuencias-de-la-inestabilidad-politica-para-pymes-y-emprendedores> (22/11/2016)
- Cámara de comercio de España. (s.f.). Obtenido de <http://www.camara.es/creacion-de-empresas/apoyo-empresarial-las-mujeres-paem> (03/09/2016)
- DBK, O. S. (2016). El sector de consultoría en recursos humanos crecerá un 6% anual en el bienio 2016-17. *Informa* , <http://www.informa.es/noticias/el-sector-de-consultoria-en-recursos-humanos-crecera-un-6-anual-en-el-bienio-2016-17> (20/10/2016)

FREMAP. (s.f.). Obtenido de <http://www.fremap.es/utilidades/AyudaDelta/Paginas/Delta.aspx> (17/10/2016)

Estadística, I. A. (s.f.). *Gobierno de Aragón*. Obtenido de <http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasGenericas/ci.EstadisticaLocal.detalleDepartamento> (17/09/2016)

Estadística, I. A. *Gobierno de Aragón*. Obtenido de [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/Documentos/docs/Areas/EstadLaborales/Encuesta%20de%20Poblacion%20Activa%20\(EPA\)/epa15.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/Documentos/docs/Areas/EstadLaborales/Encuesta%20de%20Poblacion%20Activa%20(EPA)/epa15.pdf) (17/09/2016)

estatal, S. P. (s.f.). *Ministerio de empleo y seguridad social*. Obtenido de https://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html (19/09/2016)

Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). Obtenido de <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=996&capsel=998> (19/09/2016)

Instituto Nacional de Estadística. Obtenido de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0316.pdf> (27 de octubre de 2016).

Ministerio de economía, industria y competitividad. (s.f.). Obtenido de <http://www.enisa.es/es/conocenos/info/quienes-somos> (03/09/2016)

Ministerio de economía, industria y competitividad. (s.f.). Obtenido de <https://www.ico.es/web/ico/empresas-y-emprendedores> (18/10/2016)

Ministerio de empleo y seguridad social. (s.f.). Obtenido de http://www.seg-social.es/Internet_1/Masinformacion/SistemaRed/RedInternetnuev/Informacion/InformacionGeneral/index.htm (17/10/2016)

Pérez-Barco, M. J. (27 de 06 de 2016). *Externalización: una estrategia para ganar competitividad en la empresa*. Obtenido de http://www.abc.es/economia/abci-externalizacion-estrategia-para-ganar-competitividad-empresa-201606270037_noticia.html (30/11/2016)

RRHH Digital. (2015). *Las empresas españolas opta por el outsourcing*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/109902/Las-empresas-espanolas-optan-por-el-outsourcing-> (14/12/2016)

Riquelme, M. (junio de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/> (09/09/2016)

Ussía, A. (08 de enero de 2016). *Las consecuencias de la inestabilidad política*. Obtenido de <http://www.larazon.es/espana/consecuencias-de-la-inestabilidad-politica-BC11640364> (10/09/2016)