

Trabajo Fin de Grado

Ingeniería de Organización Industrial

Desarrollo de un Plan Estratégico a una pyme del sector de servicios de prevención

Autora: Elena Cárdenas Roco

Tutor: Antonio Miguel Sánchez Rojas

Dep. Organización Industrial y Gestión de Empresas II
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2019



Trabajo Fin de Grado
Ingeniería de Organización Industrial

Desarrollo de un Plan Estratégico a una pyme del sector de servicios de prevención

Autora:

Elena Cárdenas Roco

Tutor:

Antonio Miguel Sánchez Rojas

Profesor asociado

Dep. Organización Industrial y Gestión de Empresas II

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2019

Trabajo Fin de Grado: Desarrollo de un Plan Estratégico a una pyme del sector de servicios de prevención

Autora: Elena Cárdenas Roco
Tutor: Antonio Miguel Sánchez Rojas

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2019

El Secretario del Tribunal

*El límite entre lo posible y lo
imposible lo pones tú.*

Agradecimientos

A mi familia, por hacerlo todo tan fácil y confiar siempre en mí. Todas las gracias que pueda daros son pocas, sois mi apoyo y abrazo de cada día. Todo lo que soy es gracias a vosotros. Y que me veáis siempre ganar.

A mis amigos y compañeros, por esta bonita y a veces dura etapa. Sevilla no habría tenido un color tan especial sin vosotros.

A mi tutor, Antonio, siempre dispuesto a escuchar y ayudar. Gracias por aconsejarme en mi última etapa.

A Chema, por animarme día a día y no dejarme tirar la toalla jamás. Sigamos sumando sueños.

Elena Cárdenas Roco
Sevilla, 2019

Resumen

En un entorno altamente competitivo e incierto, las empresas se han visto obligadas a abandonar el método de gestión tradicional, el cual ha quedado obsoleto ante la evolución de la nueva industria, centrada en desarrollar habilidades que aseguren su éxito y continuidad en el tiempo.

El propósito del presente trabajo consiste en poner en valor una herramienta que es considerada como uno de los pilares más relevantes de la Gestión empresarial: la Planificación Estratégica.

El Plan Estratégico 2019-2022 que se implantará en la *pyme* PDS PREVENCIÓN, dedicada al servicio de prevención de riesgos laborales, se desarrollará de tal forma que se establezcan los objetivos y acciones necesarias para asegurar la supervivencia y el éxito de la empresa.

La primera etapa del Plan consiste en la realización un Análisis de la situación externa e interna de la empresa, con el correspondiente Diagnóstico, estudiándose diversos factores que pueden influir en el funcionamiento de la empresa.

La segunda etapa se fundamenta en determinar los Objetivos Corporativos y establecer las Decisiones Estratégicas que guiarán a la empresa hacia un destino competitivo.

Por último, la tercera etapa consiste en transformar las Decisiones estratégicas en Decisiones Operativas, gestionando los Planes de Acción que se llevarán a cabo durante la ejecución del proyecto.

El Plan a tres años se constituye como el principal instrumento de planificación de la empresa, siendo su cometido guiar a la compañía a lo largo de los diferentes escenarios y decisiones que han de adoptarse. A su vez, PDS PREVENCIÓN realizará un diagnóstico previo con el objetivo de establecer aquellas medidas que sean necesarias frente a eventuales situaciones conflictivas o las que supongan una oportunidad para facilitar e impulsar cualquier ventaja competitiva de la empresa.

Abstract

In a highly competitive and uncertain environment, companies have been forced to abandon the traditional management method which has become obsolete due to the trend of the new industry, focused on developing skills that ensure their success and continuance throughout time.

The purpose of this paper is to showcase a tool that is considered one of the most relevant pillars of business management: strategic planning.

The strategic Plan 2019-2022 which will be implemented in the SME PDS PREVENCIÓN, dedicated to the service of prevention of occupational risks will be developed to establish the necessary objectives and actions to ensure the survival and success of the company.

The first stage of the Plan consists in conducting an analysis of the external and internal situation of the company, with its appropriate diagnosis, assessing the different factors which can influence the operation of the company.

The second stage is based on determining the corporate objectives and establishing the strategic decisions that will guide the company towards a competitive destination.

Finally, the third stage is to transform strategic decisions into operational decisions, managing the action plans that will be carried out during the implementation of the project.

The three-year Plan is the main planning tool of the company, and its purpose is to guide the company throughout the different scenarios and decisions to be taken. Also, PDS PREVENCIÓN will carry out a preliminary diagnosis with the objective of establishing those measures that are necessary against possible conflict situations or those that could be an opportunity to help and promote any competitive advantage of the company.

Índice

Agradecimientos	ix
Resumen	xi
Abstract	xiii
Índice	xv
Índice de Tablas	xvii
Índice de Figuras	xix
Índice de Gráficos	xxi
1 Introducción	1
2 Objetivos	3
3 Presentación corporativa	5
3.1 Recursos humanos.	5
3.2 Estructura de la empresa.	6
3.3 Homologaciones y registros.	6
3.4 Unidades de Negocio.	7
3.5 Forma jurídica.	10
4 Análisis de la situación	11
4.1 Análisis de la Situación Externa	11
4.1.1 Análisis del Entorno	12
4.1.2 Análisis del Sector	16
4.1.3 Análisis del Mercado	18
4.2 Análisis de la Situación Interna	19
4.2.1 Análisis de los Clientes	19
4.2.2 Análisis de los Competidores	22
4.2.3 Análisis de Servicios Sustitutivos	25
5 Análisis estratégico	31
5.1 Análisis DAFO.	31
5.2 Valoración de la matriz DAFO	33
6 Estrategia corporativa	35
6.1 Incorporación de nuevos socios.	35
6.1.1 Estrategias orientadas a la apertura de nuevas delegaciones	36
6.1.2 Estrategias a nivel de delegación	43
6.2 Marketing online	45
6.2.1 Contenido.	47
6.2.2 Promoción.	48
6.2.3 Funnel o embudo de conversión.	51
6.2.4 Celeridad.	51
6.3 Incorporación de academias de formación asociadas.	53
7 Objetivos corporativos y presupuestos	57

7.1	<i>Objetivos corporativos.</i>	57
7.1.1	Objetivos relativos a la estrategia “incorporación de nuevos socios”.	58
7.1.2	Objetivos relativos a la estrategia “Marketing <i>online</i> ”.	60
7.1.3	Objetivos relativos a la estrategia “incorporación de academias de formación asociadas”.	62
7.2	<i>Presupuestos</i>	63
8	Conclusiones	65
	Referencias	67
	Glosario	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del número de trabajadores y tipología. Fuente: Elaboración propia.	6
Tabla 2. Estructura del Plan de Autoprotección. Fuente: Elaboración propia.	8
Tabla 3. PIB trimestral en España a precios de mercado 2018. Fuente INE	13
Tabla 4. Número de empresas cliente por provincias andaluzas. Fuente: Elaboración propia.....	20
Tabla 5. Modalidades de prevención según número de trabajadores. Fuente: Elaboración propia.	27
Tabla 6. Número de empresas según tamaño. Fuente: MTMSS.	28
Tabla 7. Estrategias corporativas obtenidas del análisis DAFO. Fuente: Elaboración Propia.	34
Tabla 8. Horas asociadas a proceso de recruiting. Fuente: Elaboración Propia.	41
Tabla 9. Horas asociadas a proceso de formación. Fuente: Elaboración Propia.	41
Tabla 10. Coste asociado a la contratación de una persona en prácticas. Fuente: Elaboración Propia.....	42
Tabla 11. Número de miembros de BNI por provincias. Fuente: Elaboración Propia.	44
Tabla 12. Rendimiento estimado para distintos presupuestos. Fuente: Elaboración Propia.....	50
Tabla 13. Ahorro estimado obtenido a partir de acciones de mejora. Fuente: Elaboración Propia.	53
Tabla 14. Número de socios incorporados por año. Fuente: Elaboración propia.....	57
Tabla 15. Tiempo, coste y objetivo asociado a la apertura de nuevas delegaciones. Fuente: Elaboración Propia.....	58
Tabla 16 . Costes y objetivos asociados a escenarios. Fuente: Elaboración Propia.	58
Tabla 17. Costes y número de socios incorporados según escenarios. Fuente: Elaboración Propia.....	59
Tabla 18. Evolución de número de socios que tienen convenios con asesorías. Fuente: Elaboración Propia.....	59
Tabla 19. Tiempo, coste y objetivo asociados a estrategias orientadas a nivel de delegación.	60
Tabla 20. Costes y número de socios incorporados mediante estrategias a nivel de delegación.	60
Tabla 21. Valor del indicador CTR para cada uno de los presupuestos. Fuente: Elaboración Propia.	61
Tabla 22. Costes y objetivos obtenidos mediante estrategia de marketing <i>online</i>	61
Tabla 23. Evolución del número de academias asociadas. Fuente: Elaboración Propia.....	62
Tabla 24. Objetivos Plan Estratégico 2019-2022 PDS PREVENCIÓN. Fuente: Elaboración Propia.....	62
Tabla 25. Presupuestos Plan Estratégico 2019-2022 PDS PREVENCIÓN. Fuente: Elaboración Propia. ...	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución geográfica de las empresas cliente.....	20
Figura 2. Número de servicios de prevención registrados en las CCAA.....	22
Figura 3. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura 4. Localización de centros de formación de la Fundación Laboral de la Construcción.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución IBEX 35 durante la jornada de propuesta de moción de censura.....	13
Gráfico 2. Evolución PIB anual de 1997 a 2018. Fuente: INE, elaboración propia.	14
Gráfico 3. Evolución de la tasa de desempleo de 1997 a 2018.	14
Gráfico 4. Evolución de IPC entre 2015 y 2018. Fuente: INE, elaboración propia.	15
Gráfico 5. Evolución temporal de los índices de incidencia sectoriales.	17
Gráfico 6. Evolución del Sector de Seguridad y Salud Laboral (millones de euros).....	18
Gráfico 7. Distribución sectorial de empresas cliente. Fuente: Elaboración propia.....	21
Gráfico 8. Número de trabajadores por empresas cliente. Fuente: Elaboración propia.....	21
Gráfico 9. Principales competidores del sector. Fuente: Elaboración propia.	23
Gráfico 10. Distribución del número de empresas por tamaños. Fuente: Elaboración propia.	28
Gráfico 11. Modalidades y combinaciones preventivas más frecuentes implantadas en empresas.....	29
Gráfico 12. Empresas registradas en la plataforma de "Prevención10".....	30
Gráfico 13. Velocidad de carga de sitios web de principales competidores.....	52
Gráfico 14. Resultados obtenidos del experimento "incorporación de centros de formación".....	54

1 INTRODUCCIÓN

El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos un día sí y otro también.

-Robert Collier-

Hoy en día, la situación de incertidumbre generalizada en la que se encuentran las empresas conlleva la necesidad de recurrir a la búsqueda de elementos que sirvan de guía en el futuro más cercano y orienten el camino a seguir.

En España, más del 95 por ciento del tejido empresarial está constituido por *pymes*, de las cuales solo el 10 por ciento han implantado la Planificación Estratégica y la consideran pilar fundamental en la gestión de la empresa. La mayoría de los negocios suelen fijar unos objetivos tendentes a conseguir unos resultados directamente relacionados con el crecimiento de la cuota de mercado o facturación, sin considerar el principal riesgo al que está expuesta toda pequeña y nueva empresa: la competencia. Por ello, el primer paso para alcanzar las metas establecidas es conocer al detalle el entorno y la situación interna de la compañía.

El Plan Estratégico 2019-2022 de PDS PREVENCIÓN se desarrolla en varios apartados que determinarán el rumbo que la empresa debe tomar para alcanzar los objetivos propuestos, los cuales resultarán de análisis previos de la situación. La posición de partida del Plan se basa en las siguientes premisas:

- Las actividades empresariales y su correspondiente estructura carecen de una planificación previa.
- La gestión organizativa de la empresa se ha llevado a cabo sin el soporte de un planteamiento preventivo y predictivo, realizando cambios operativos y estratégicos que son resultado de las situaciones que se producen en el devenir de la actividad diaria.
- Los procesos empresariales, basados en cánones tradicionales, no disponen de directrices de actuación claras y definidas.
- PDS PREVENCIÓN es una empresa nueva fundada sobre la base de una gestión arcaica, desaprovechando posibles ventajas operativas y competitivas.

- No se realizan análisis internos y externos de la situación de la empresa, los cuales se emplean para identificar posibles fallos y virtudes, prever oportunidades futuras o evitar contratiempos. Una empresa no puede gestionarse a corto plazo, ya que esto puede tener consecuencias irreparables.
- La competencia es un concepto apenas valorado, pudiendo causarse daños en la estructura de la empresa si no se estudia y se observa su evolución de forma continuada. La competencia es por tanto una parte esencial de todo estudio de mercado, por más que en negocios muy innovadores algunos expertos empresariales recomienden olvidarse de la competencia y centrarse en la validación del producto por el cliente.

Teniendo en cuenta estas circunstancias, en este documento va a trazarse el manual definitivo que guiará a PDS PREVENCIÓN para crear una nueva línea de actuación más competitiva, dotándola así de una personalidad empresarial propia de la industria contemporánea.

2 OBJETIVOS

Un objetivo sin un plan es solo un deseo.

-Antoine de Saint-Exupéry-

Séneca afirmaba en una de sus *Cartas de Séneca a Lucilio* lo siguiente: “*Ningún viento será bueno para quien no sabe a qué puerto se encamina*”.

El propósito del Plan Estratégico 2019-2022 a desarrollar en PDS PREVENCIÓN es definir la ruta idónea que, combinada con los vientos cambiantes del entorno, clientes, competidores y resto de variables a tener en cuenta, lleve a la empresa a conseguir los objetivos deseados.

El objetivo principal puede descomponerse de la siguiente manera:

- Definir el Proyecto empresarial y futuro de PDS PREVENCIÓN.
- Realizar análisis internos y externos que permitan conocer minuciosamente cualquier aspecto que pueda influir en la posición de la empresa.
- Dotarse de una herramienta de toma de decisiones que permita a la empresa anticiparse a los cambios del sector y su entorno.
- Planificar el alcance y objetivos de la empresa, haciendo conocedores y partícipes a todos los trabajadores.

En resumen, se trata de desarrollar un plan que establezca las directrices que conformarán la estructura y el destino de la empresa, generando valor añadido a la gestión y organización de esta, basada en la filosofía de una mejora continua.

3 PRESENTACIÓN CORPORATIVA

¿Qué necesitas para comenzar un negocio? Tres simples cosas: conocer tu producto mejor que nadie, conocer a tu cliente y tener un deseo ardiente de triunfar.

- Dave Thomas-

PDS PREVENCIÓN es el resultado de la combinación del esfuerzo y motivación de un equipo técnico joven, con inquietudes empresariales y la ambición de convertir la prevención de riesgos laborales en una herramienta de trabajo práctica e integrada en el día a día de todos y cada uno de sus clientes. El proyecto comenzó de la mano de varios conocidos, quienes poseían la titulación de técnico de prevención de riesgos laborales. Desde su fundación en 2015 la empresa ha sufrido la siguiente evolución:

- En el año 2015 obtuvo la acreditación autonómica como Servicio de Prevención Ajeno y se inauguró la primera delegación en Sevilla.
- En 2016 obtuvo la acreditación nacional como Servicio de Prevención, y abrió una nueva delegación en Granada.
- En 2017, gracias a la entrada de nuevos socios en la empresa, se constituyeron las siguientes delegaciones en Andalucía: Huelva, Jerez de la Frontera y Vejer de la Frontera (Cádiz), Marchena y La Campana (Sevilla).
- En el año 2018, las últimas delegaciones que se han sumado a la organización han sido las de Almería, Asturias y Morón de la Frontera (Sevilla).

3.1 Recursos humanos.

A continuación, se presenta una evolución del número de trabajadores y su tipología.

Tabla 1. Evolución del número de trabajadores y tipología. Fuente: Elaboración propia.

Trabajadores	2016	2017	2018
Socios	7	8	11
Socios temporales	0	3	2
Personal	0	2	3

3.2 Estructura de la empresa.

PDS está formada por los siguientes organismos:

- Central o consejo rector. Es el órgano responsable de la organización dentro de la empresa. Está constituido por los siguientes cargos:
 - Administrativo de contratación.
 - Administrativo de recursos humanos.
 - Administrativo de atención al cliente.
 - Coordinador de la vigilancia de la salud.

- Técnicos de prevención. Según el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, la entidad deberá disponer como mínimo de un técnico cualificado para desempeñar las funciones de nivel superior por cada una de las especialidades o disciplinas preventivas de medicina del trabajo, seguridad en el trabajo, higiene industrial, y ergonomía y psicología aplicada.

- Medicina del trabajo. Como dicta el Real Decreto nombrado anteriormente, es de obligado cumplimiento contar al menos con un médico especialista en medicina del trabajo o diplomado en Medicina de Empresa y un ATS/DUE de empresa.

3.3 Homologaciones y registros.

Desde sus inicios, PDS PREVENCIÓN ha obtenido las siguientes competencias:

- En 2015, obtuvo la homologación como entidad encargada de impartir la formación necesaria para la adquisición de la Tarjeta Profesional de la Construcción (TPC). La institución responsable de implantar, desarrollar y divulgar esta tarjeta es la Fundación Laboral de la Construcción.

El mismo año, se homologó como entidad formadora para Tarjeta Profesional del Sector del Metal (TPM).

- En 2017, obtuvo la homologación de la Fundación del Metal para la formación en el sector servicios.

3.4 Unidades de Negocio.

Como consecuencia de la unión de socios a la empresa, en la actualidad PDS ofrece los siguientes servicios:

Servicio de Prevención Ajeno

Con el objetivo de suprimir los accidentes laborales evitables, la acción principal es eliminar los riesgos que los producen, mejorando el control a través de la evaluación y prevención de estos. El equipo profesional de PDS está cualificado para ejercer la prevención en las cuatro disciplinas: seguridad en el trabajo, higiene industrial, medicina del trabajo, y ergonomía y psicología aplicada.

Plan de Autoprotección

Regulado por la norma Básica de Autoprotección, Real Decreto 393/2007, el Plan de Autoprotección deberá ser elaborado por un técnico competente capacitado para identificar, analizar y evaluar las posibles situaciones de emergencia que se puedan producir en el centro. Este se llevará a cabo mediante la ordenación de los medios humanos y técnicos necesarios para minimizar dichas situaciones, definiendo las secuencias de actuación a desarrollar en caso de que alguna se produzca.

Estas disposiciones se aplicarán a las empresas que realicen las siguientes actividades:

- Actividades industriales, de almacenamiento y de investigación:
 - Establecimientos en los que intervienen sustancias peligrosas.
 - Establecimientos en los que intervienen explosivos.
 - Actividades de gestión de residuos peligrosos.
 - Explotaciones e industrias relacionadas con la minería.
 - Instalaciones de utilización confinada de organismos modificados genéticamente.
 - Instalaciones para la obtención, transformación, tratamiento, almacenamiento y distribución de sustancias o materias biológicas peligrosas.

- Actividades de infraestructuras de transporte. Túneles, puertos comerciales, aeropuertos, aeródromos y demás instalaciones aeroportuarias.
- Actividades e infraestructuras energéticas. Instalaciones nucleares y radiactivas, infraestructuras hidráulicas.
- Actividades de espectáculos públicos y recreativas.
- Actividades sin reglamentación sectorial específica.

Aquellas con una carga de fuego superior al límite establecida, instalaciones frigoríficas con líquidos refrigerantes.

Actividades sanitarias.

Actividades docentes.

Actividades residenciales públicas.

El documento del Plan de Autoprotección se estructurará con el contenido que figura a continuación, tanto si se refiere a edificios, como a instalaciones o actividades a las que sean aplicables los diferentes capítulos.

Tabla 2. Estructura del Plan de Autoprotección. Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE AUTOPROTECCIÓN	
Capítulo1	Identificación de los titulares y del emplazamiento de la actividad
Capítulo2	Descripción detallada de la actividad y del medio físico en el que se desarrolla
Capítulo3	Inventario, análisis y evaluación de riesgos
Capítulo4	Inventario y descripción de las medidas y medios de autoprotección
Capítulo5	Programa de mantenimiento de instalaciones
Capítulo6	Plan de actuación ante emergencias
Capítulo7	Integración del plan de autoprotección en otros de ámbito superior
Capítulo8	Implantación del Plan de Autoprotección
Capítulo9	Mantenimiento de la eficacia y actualización del Plan de Autoprotección

Coordinación de Actividades Empresariales

En situaciones en las que en un mismo centro de trabajo se desarrollen actividades correspondientes a dos o más empresas, los trabajadores deberán cooperar en la aplicación de la normativa de prevención de riesgos

laborales en la forma en la que se establece en el artículo 24 de la Ley 31/1995 y de su desarrollo según el RD 171/2004.

Formación en Prevención

PDS ofrece formación en materia de riesgos laborales correspondiente a las siguientes actividades:

- TPC construcción nivel básico. Es una formación general dirigida a trabajadores del sector de la construcción. Adicionalmente, existen los siguientes cursos específicos:

TPC albañilería.

TPC montaje de estructuras tubulares.

TPC operador de vehículos y maquinaria de movimiento de tierras.

TPC demolición y rehabilitación.

TPC encofrados.

TPC solados y alicatados.

TPC revestimientos de yeso.

TPC cantería.

TPC pintura.

TPC electricidad.

TPC fontanería.

TPC construcción y mantenimiento de vías férreas.

TPC aislamiento e impermeabilidad.

TPC gerente de empresa.

TPC responsables de obras y técnicos de ejecución.

TPC mandos intermedios.

TPC delegado de prevención.

TPC administrativo de construcción.

TPC ferrallado.

TPC operador de aparatos elevadores.

TPC operador de equipos manuales.

TPC montaje y mantenimiento de instalaciones de alta y baja tensión.

TPC fontanería e instalaciones de climatización.

TPC instalación de ascensores.

TPC instalación, reparaciones, montaje, estructuras metálicas, cerrajería y carpintería metálica.

- Instrucción Técnica Complementaria (ITC) del sector de la minería.

- Primeros auxilios.
- Operador de maquinaria agrícola.
- Operador de maquinaria forestal.
- Seguridad vial laboral.
- Trabajos en espacios confinados.
- Trabajos en altura.
- Trabajos con amianto.

3.5 Forma jurídica.

PDS PREVENCIÓN es una sociedad cooperativa constituida en régimen de libre adhesión y baja voluntaria y con estructura y funcionamiento democrático. La incorporación como socio está regulada por la Ley 14/2011 de Sociedades Cooperativas Andaluzas y su reglamento de desarrollo por el Decreto 123/2014 y por los Estatutos de la sociedad.

El capital social aportado por cada socio será de 3.000 €; en caso de que el socio se diera de baja de la sociedad, la entidad tendría la obligación de devolver el capital social por ley. La responsabilidad de la cooperativa es solidaria entre socios y limitada al capital aportado.

El régimen de la seguridad social de la sociedad cooperativa es de autónomo, siendo la única obligación realizar la declaración anual del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). La liquidación mensual del socio se efectúa de la siguiente forma:

60 % de proyectos facturados durante la fase inicial, la cual está constituida por la fase de incorporación, seguimiento y validación.

70 % de proyectos facturados una vez superada la fase inicial.

75 % de proyectos facturados en los contratos una vez la cartera de contrato supere los 30.000 €.

80 % de proyectos facturados en los contratos una vez la cartera de contratos supere los 50.000 €.

Las actividades comunes que deben desarrollar todos los socios son:

Gestión de contratos con los clientes.

Facturación y gestión de cobro.

Soporte técnico y comunicación.

Gestión de centros médicos, citas y reconocimientos médicos.

Gestión de la formación homologada TPC, TPM.

4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Los números tienen una historia importante que contar y dependen de ti para darles una voz clara y convincente.

- Stephen Few -

Con el objetivo de elaborar el plan de acción que tomará la empresa, deberán determinarse los factores que influyen directa o indirectamente en la organización, los cuales conformarán la base a partir de la cual se estructurará el estudio. La finalidad del documento es definir una serie de objetivos a cumplir, cuyos puntos sólo podrán materializarse una vez se haya analizado y diagnosticado la situación actual.

La empresa es un ente que interacciona con todo lo que le rodea. Existe un conjunto de variables que pueden caracterizarse por no ser controlables por los sujetos decisores de una empresa en concreto y por la gran influencia que pueden ejercer sobre su rentabilidad u objetivos.

A continuación, se realizará un análisis de los factores que influyen en la empresa, seguido de un estudio de las características de la propia organización

4.1 Análisis de la Situación Externa

Como el propio nombre indica, los agentes externos son aquellos no tan directamente vinculados a la empresa, pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva. Este ambiente es el más difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la organización. Sin embargo, es necesario efectuar un

análisis y seguimiento detallados de esta situación con el objeto de adelantarse a posibles cambios. De este modo, se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades que surjan o para protegerse ante futuras amenazas.

4.1.1 Análisis del Entorno

Las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio; su dinámica interna y su entorno constituyen una unidad inseparable. Por ello, los resultados internos de la empresa dependen en gran parte de las características y cambios que se dan en el entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene esta de analizar ese ambiente y potenciarlo.

A continuación, se describe la situación española actual:

Factores Políticos

- Gobierno español actual.

En junio de 2018, Pedro Sánchez se convertiría en presidente del Gobierno de España como resultado de la moción de censura presentada contra Mariano Rajoy. En un país democrático, esta decisión daría lugar a una situación de elevada fragmentación parlamentaria y descontento general.

Uno de los mayores interrogantes en este periodo de transición, fueron los “Presupuestos Generales del Estado para el año 2018”, los cuales aún no habían sido aprobados definitivamente.

El IBEX 35 es el principal índice bursátil de referencia de la Bolsa Española, elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Está compuesto por los 35 valores más representativos del mercado, las compañías más líquidas y con mayor volumen y frecuencia de contratación. Su resultado proporciona a inversores, mercados y agentes interesados una visión continua de la evolución de series históricas, medición de mercado y actividad macroeconómica.

En la siguiente imagen puede apreciarse la caída que experimentó el IBEX 35 el día en que se propuso dicha moción de censura.

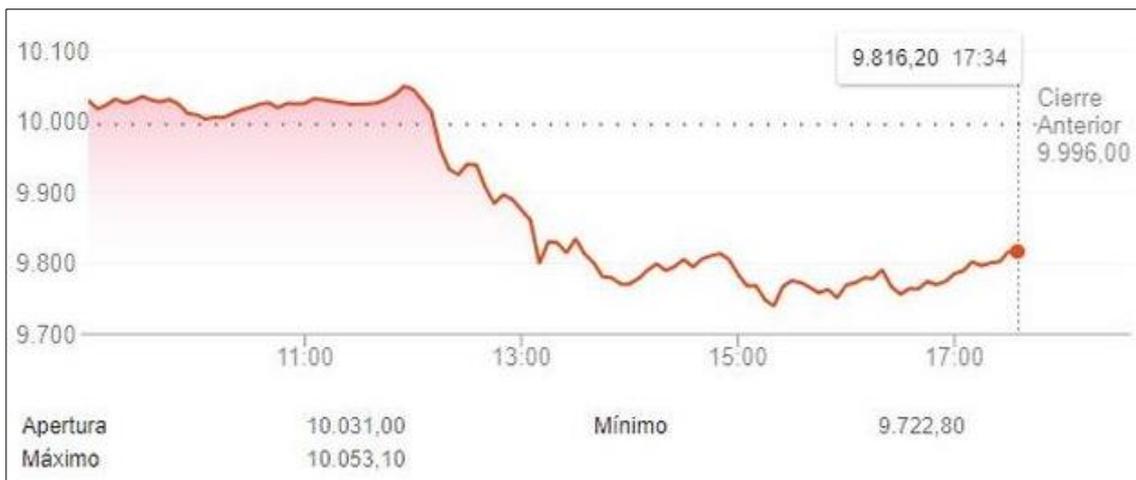


Gráfico 1. Evolución IBEX 35 durante la jornada de propuesta de moción de censura.

Fuente: eldiario.es

- Nuevo Reglamento General de Protección de Datos.

Con la entrada en vigor del nuevo Reglamento General de Protección de Datos se produce una profunda modificación en materia de privacidad, exigiendo a las empresas un mayor compromiso en la gestión de los datos. Entre los aspectos claves de este cambio, destacan los siguientes: la instauración de mecanismos reforzados en la recogida de datos especialmente protegidos, como son los de la salud; políticas de contratación y subcontratación externas.

Factores económicos

- PIB

Los datos del Producto Interior Bruto extraídos del Instituto Nacional de Estadística muestran el total y la variación anual del PIB. Estos resultados reflejan un crecimiento del 2,6 % respecto al año 2017 y un crecimiento del 0,6% respecto al trimestre anterior.

Tabla 3. PIB trimestral en España a precios de mercado 2018. Fuente INE

Trimestre	PIB Trimestral (M €)	Var. Trim. PIB (%)	Var. Anual PIB Trim. (%)
IV 2018	306.236	0,6	2,3
III 2018	303.017	0,5	2,5
II 2018	300.193	0,6	2,6
I 2018	297.238	0,6	2,9

Según el Banco de España, se espera que el ritmo de aumento del PIB vaya moderándose de forma gradual a lo largo del tiempo, a medida que las políticas de demanda adopten un tono menos expansivo. En concreto, tras crecer a una tasa del 2,6% en 2018, el avance del producto en cada uno de los dos años posteriores sería del 2,2% y el 2%, respectivamente.

Estas proyecciones a la baja constituyen la diferencia entre la aceleración de la demanda nacional y el impacto del empeoramiento del contexto exterior sobre las exportaciones, resultado que terminaría teniendo efectos adversos sobre el gasto de las familias y las empresas.

En el siguiente gráfico, se presentan las variaciones anuales del PIB en España:

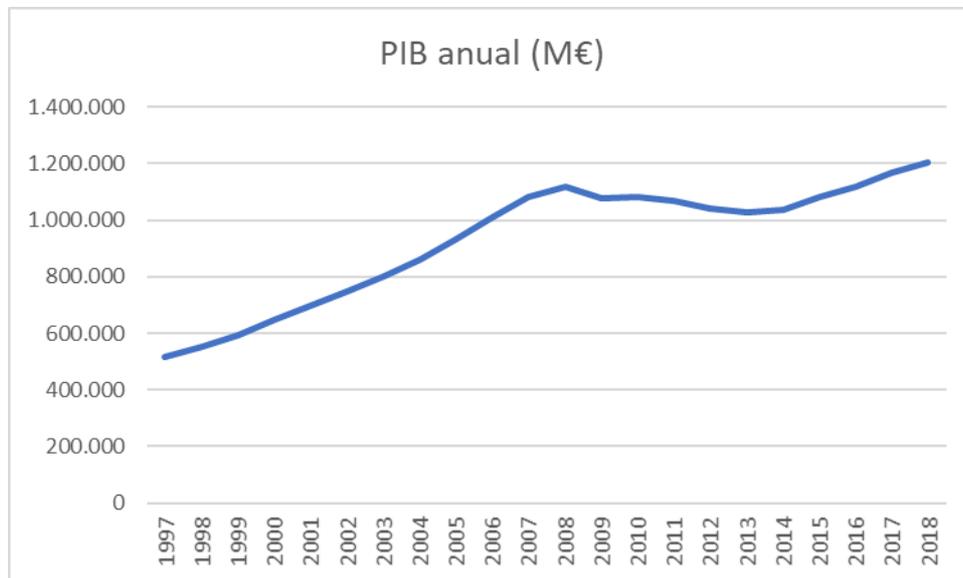


Gráfico 2. Evolución PIB anual de 1997 a 2018. Fuente: INE, elaboración propia.

- Tasa de desempleo

En 2008 se producía la mayor crisis del siglo con la quiebra de Lehman Brothers, uno de los mayores bancos de inversión del mundo. En paralelo, España vivía el *crack* de la burbuja inmobiliaria.

Una década después, España trata de recuperar los niveles de bienestar previos a la crisis. Sin embargo, uno de los principales obstáculos es el paro.

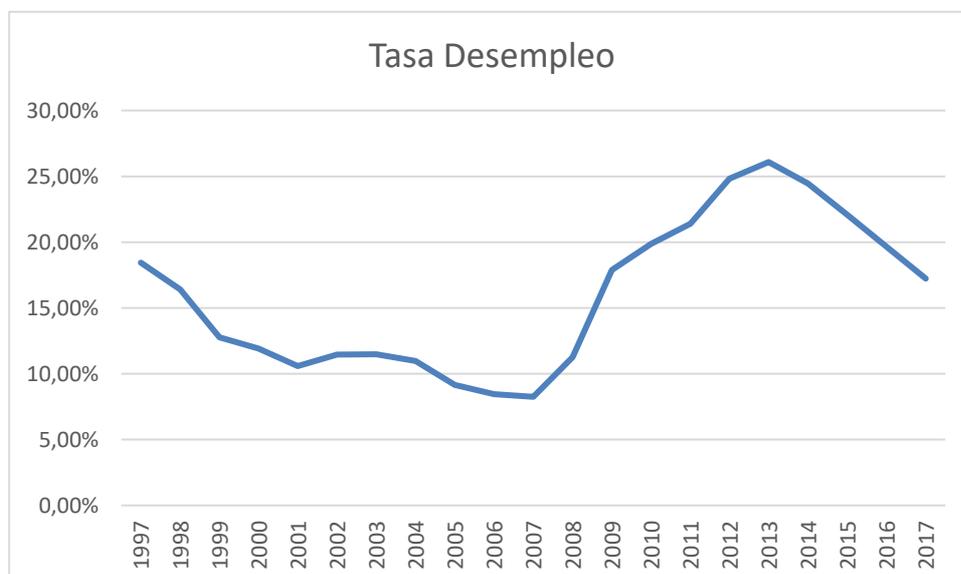


Gráfico 3. Evolución de la tasa de desempleo de 1997 a 2018.

Fuente: INE, elaboración propia.

En un periodo de año y medio desde que se consiguiera el mínimo histórico en España con una tasa de desempleo del 7,93% en el segundo trimestre de 2007, a finales de 2008 esta cifra duplicaba su valor, ascendiendo así al 13,79%.

En el primer trimestre de 2013 el mercado español alcanzó su nivel suelo, con 6,278.200 de parados frente a 17 millones de ocupados, con una tasa de desempleo del 26,94%.

Desde 2013 se ha experimentado una notable recuperación económica; sin embargo, sigue existiendo la necesidad de elaborar una reforma del mercado laboral que otorgue mayor flexibilidad y que establezca las bases para asegurar la creación de empleo de calidad.

- IPC

El Índice de Precios al Consumo o inflación en España mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en el país.

A continuación, se representa la evolución de IPC en los últimos tres años.

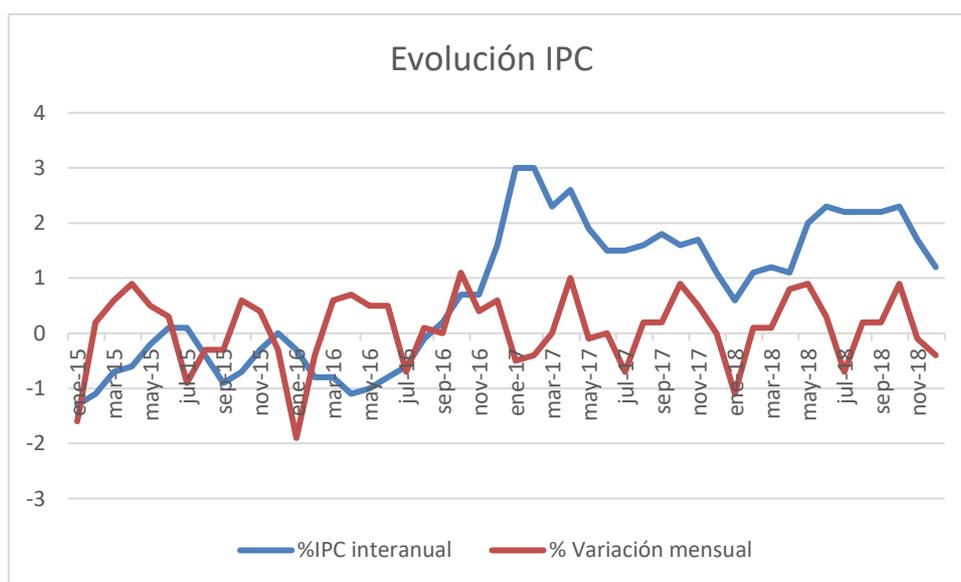


Gráfico 4. Evolución de IPC entre 2015 y 2018. Fuente: INE, elaboración propia.

Desde mayo, los precios de consumo se han acelerado ligeramente, como consecuencia del mayor dinamismo del componente energético. Por su parte, la inflación subyacente se ha moderado desde entonces, como resultado de la desaceleración de los precios de los servicios.

Según el informe de “*Proyección de las principales magnitudes de la economía española*” del Banco de España, la inflación presentará un perfil decreciente en términos de las medias anuales de crecimiento del IAPC a lo largo del período de proyección, con tasas del 1,8 %, 1,7 % y 1,5 % en cada uno de los tres años considerados. Esta senda decreciente en términos del indicador general viene dominada por la desaceleración del componente energético, explicada principalmente por el perfil decreciente de los futuros del petróleo. Por el contrario, se prevé un repunte del componente subyacente de la inflación a medida que la prolongación del

período de expansión del producto por encima de su tasa tendencial conduzca a un grado cada vez más elevado de utilización de los factores productivos.

4.1.2 Análisis del Sector

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”, Porter (1982).

En el año 1995, tras la aprobación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, se inicia el desarrollo del sistema de seguridad y salud en el trabajo en España. Fue en el año 2000 cuando el progreso se hizo notable, reduciendo los accidentes de trabajo de manera continua y sostenida. Esta década de auge tuvo su final en 2010, cuando el endurecimiento de los requisitos de acreditación de los SPA y la obligatoriedad de asumir la vigilancia de la salud supuso la inviabilidad de muchos proyectos de reducido tamaño. Estos factores coincidieron en el tiempo con la mayor crisis económica que atacaba en mucho tiempo al país, resultando en altas tasas de mortandad empresarial y una reducción de la población ocupada. Tal fue la intensidad de este proceso de concentración empresarial que salieron del sector más del 65% de entidades acreditadas.

Un elemento clave para poner fin a este periodo de inestabilidad en el sector fue la distinción entre entidades netamente privadas (Servicios de Prevención Ajenos) y la participación de entidades creadas al amparo de las mutuas. Fue determinante el hecho de que las mutuas contaron con una cuota de mercado superior al 68%, aun teóricamente emancipadas de su matriz mutual, y por lo tanto independientes en su gestión, siendo recurrentemente vinculadas a prácticas de competencia desleal. El objetivo primordial de esta separación fue modernizar el funcionamiento y gestión de estas entidades privadas, reforzando los niveles de transparencia y eficiencia, y contribuyendo en mayor medida a la lucha contra el absentismo laboral injustificado y a la sostenibilidad del sistema de la Seguridad Social (Ley 35/2014, Ley de Mutuas). Sin embargo, sigue existiendo controversia por el supuesto papel predominante de las 18 Sociedades de Prevención de las Mutuas existentes a finales de 2013 en este mercado de servicios que, sin datos oficiales, aparentemente detentan en torno al 50-60% o más, según las fuentes que se utilicen.

A continuación, se muestran los datos recogidos por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social sobre los índices de incidencia desde el año 2000, en el cual se inició el progreso de reducción de accidentes, hasta la actualidad. Este estadístico indica el número de accidentes de trabajo con baja en jornada laboral por cada 100.000 trabajadores afiliados:

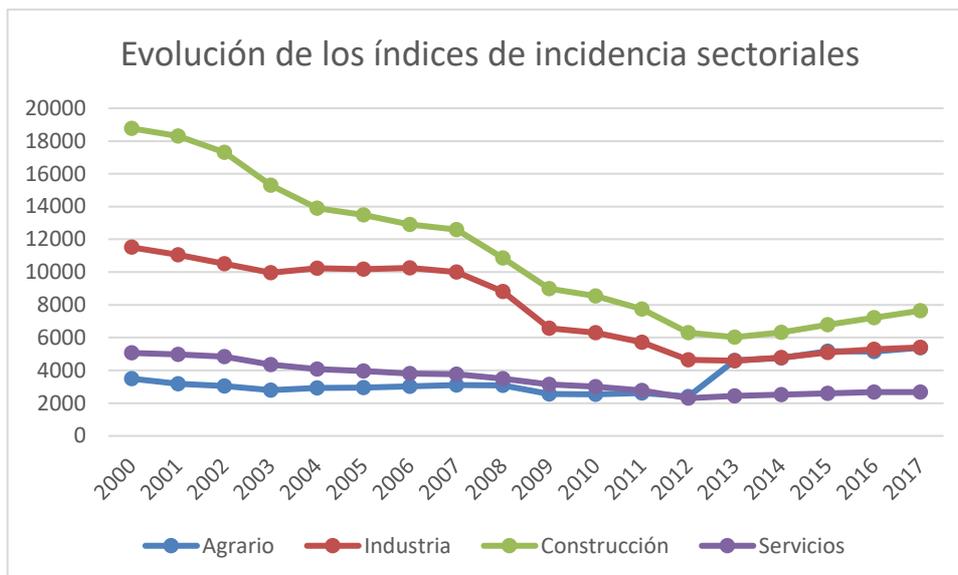


Gráfico 5. Evolución temporal de los índices de incidencia sectoriales.
Fuente: MTMSS.

El análisis de la curva en periodos de 4 a 5 años pone de manifiesto la existencia de tendencias temporales o ciclos de accidentabilidad laboral, resultados de las siguientes relaciones causa-efecto:

- Periodo 2000 a 2003. Se obtuvo una caída en la siniestralidad del 15,5 %, consecuencia de la reciente implantación de la norma OHSAS 18001. Este estándar, traducido al español como Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, se creó en 1999 junto al OHSAS 18002 con el objetivo de especificar y promover los requisitos que permitieran a las organizaciones controlar los riesgos y mejorar su desempeño en cuestión de SST.
- Periodo 2004 a 2007. Con una caída del 6,1 %, este periodo coincidió con la época de mayor crecimiento de la economía española y mayor relevancia de la construcción, consiguiendo en 2006 la mayor contribución a la riqueza española con un 10,8 % del PIB. Pese a estas circunstancias, los indicadores no experimentaron la mejora esperada, debido a la filosofía centrada en la gran producción y no en la eficiencia.
- Periodo 2008 a 2012. Etapa referente a los años en los que se vivió la peor crisis económica de la historia de España, materializada en una disminución del 43,8 % del índice de incidencias.
- Periodo 2013 a 2017. Con una subida del 13,3 %, fue el primer crecimiento experimentado desde 1999, esta cifra está supuestamente ligada a la precariedad en el trabajo propiciada por la reforma laboral aprobada en 2010, consecuencia del aumento de la temporalidad y de la contratación a tiempo parcial. En paralelo, en 2015 se inició la fase de recuperación del sector de la construcción, el cual influye notablemente en el cómputo final del índice de incidencias.

4.1.3 Análisis del Mercado

El análisis efectuado, junto con la evolución histórica y tendencias del mercado, permitirá identificar las características principales del mismo con el objetivo de desarrollar estrategias competitivas dentro del total de empresas.

Tamaño y evolución del Mercado

Según el Informe Especial de Seguridad y Salud Laboral realizado por el Observatorio Sectorial DBK, el valor del mercado se situó en el año 2017 en los 985 millones de euros, experimentando un crecimiento del 3,7 % respecto al año anterior. Esto representa un 0,084 % del PIB español. Este incremento es consecuencia directa de las siguientes variables principales:

Aumento de la población ocupada (+ 2,6 %).

Mayor cumplimiento de las obligaciones de prevención por parte de las empresas.

Mejora del porcentaje de trabajadores y trabajadoras que asisten a la realización de reconocimientos médicos.

A continuación, se muestra una representación de la evolución del tamaño del sector en España:



Gráfico 6. Evolución del Sector de Seguridad y Salud Laboral (millones de euros).
Fuente: Elaboración propia.

Debido a la crisis económica, el sector experimentó una caída del 12 % entre 2008 y 2014, año en que se sitúa en su “tamaño suelo”. Desde este momento, se inicia un periodo de recuperación, el cual está ligado al incremento de la población ocupada.

Hoy en día, el sector se encuentra inmerso en un fuerte proceso de concentración de la actividad, debido a la desaparición de pequeños negocios tras su adquisición por empresas de mayor tamaño o por su liquidación por cierre. En septiembre de 2018, se registró un total de 395 empresas acreditadas para operar como organizaciones de servicios de prevención ajenos, valor que corresponde a la mitad del dato obtenido en 2009.

Con el objetivo de reducir de manera constante y significativa la siniestralidad laboral, se aprobó la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020, cuyas principales metas son promover una mejor aplicación de la legislación en materia de la seguridad y salud laboral y favorecer la mejora continua de las condiciones de trabajo.

4.2 Análisis de la Situación Interna

4.2.1 Análisis de los Clientes

Con el objetivo de tener una visión clara y rápida de los clientes actuales, se ha realizado una extracción de los datos almacenados en “Prevengos”, el software de gestión de seguridad y salud laboral que utiliza PDS PREVENCIÓN. Esta información va a clasificarse según los siguientes criterios: provincia en la se encuentra el domicilio fiscal de la empresa, sector de la actividad que desarrolla/desempeña, y número de trabajadores beneficiados del servicio.

Distribución geográfica de los clientes

La mayoría de los socios se encuentran en la comunidad autónoma de Andalucía, dato directamente ligado a la proporción de delegaciones que se encuentran en territorio andaluz, 9 de 10.

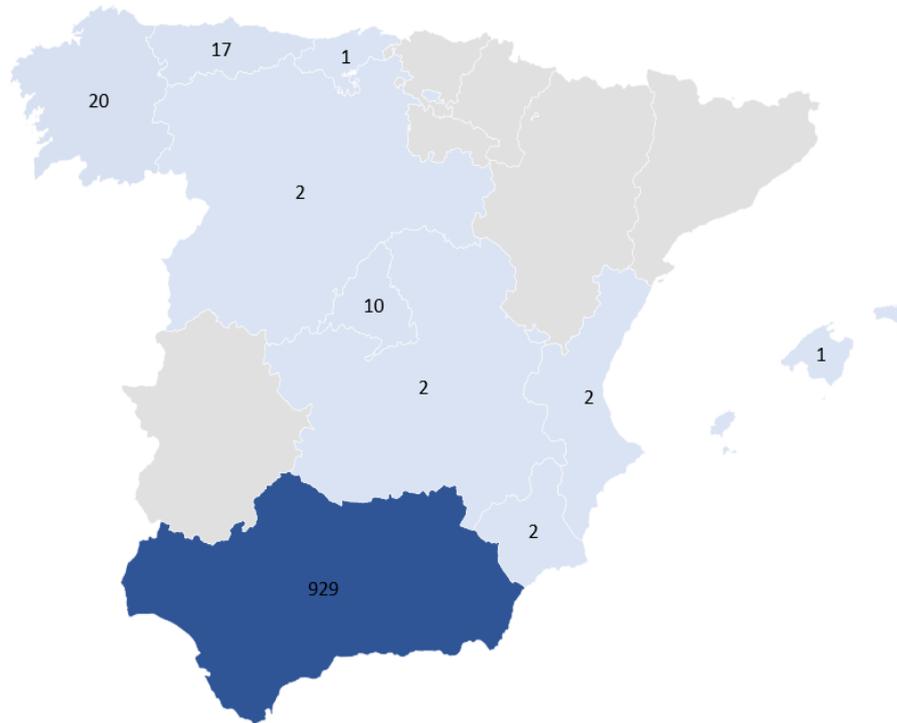


Figura 1. Distribución geográfica de las empresas cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Junto a estas compañías debe tenerse en cuenta la existencia de una empresa cliente en las Islas Canarias.

Como consecuencia de la gran disparidad entre la comunidad andaluza y el resto de comunidades, a continuación se realizará una distinción entre las provincias sureñas:

Tabla 4. Número de empresas cliente por provincias andaluzas. Fuente: Elaboración propia.

Provincia	Sevilla	Cádiz	Huelva	Granada	Córdoba	Málaga	Jaén	Almería
Nº Empresas	383	213	193	48	44	20	18	10

Distribución sectorial de los clientes

El software “Prevenfos” clasifica las actividades desempeñadas por las empresas en trece ámbitos sectoriales:



Gráfico 7. Distribución sectorial de empresas cliente. Fuente: Elaboración propia

Las principales provincias que sustentan las tres primeras posiciones son las siguientes:

En Sevilla se encuentran el 71,4% del tejido empresarial correspondiente al sector de la “agricultura y ganadería” y el 35,8% de “servicios”.

En Cádiz se encuentra el 30,3% de las empresas dedicadas a “hostelería y restauración”.

Número de trabajadores por clientes

A diferencia de la casi constante pendiente de la gráfica del número de empresas, en la representación del número de trabajadores se aprecia un notable escalón entre la posición en cabeza, “servicios”, y el resto de sectores.



Gráfico 8. Número de trabajadores por empresas cliente. Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Análisis de los Competidores

En este apartado, se analizará el conjunto de empresas operativas en el sector, y se examinarán en profundidad los casos de aquellos competidores potenciales. El objetivo de este estudio es posicionar a PDS en el mercado y obtener una visión clara y característica de todas las empresas que operan en el mismo, identificando así principales debilidades de negocio y posibles ventajas.

Distribución geográfica

Con el fin de situar cada una de las empresas que hoy en día operan de forma activa en el sector, se han recogido los datos registrados en SERPA, una aplicación informática, desarrollada, gestionada y mantenida por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, que sirve como soporte de la base de datos general de servicios de prevención.

El reparto de servicios de prevención en España es el siguiente:

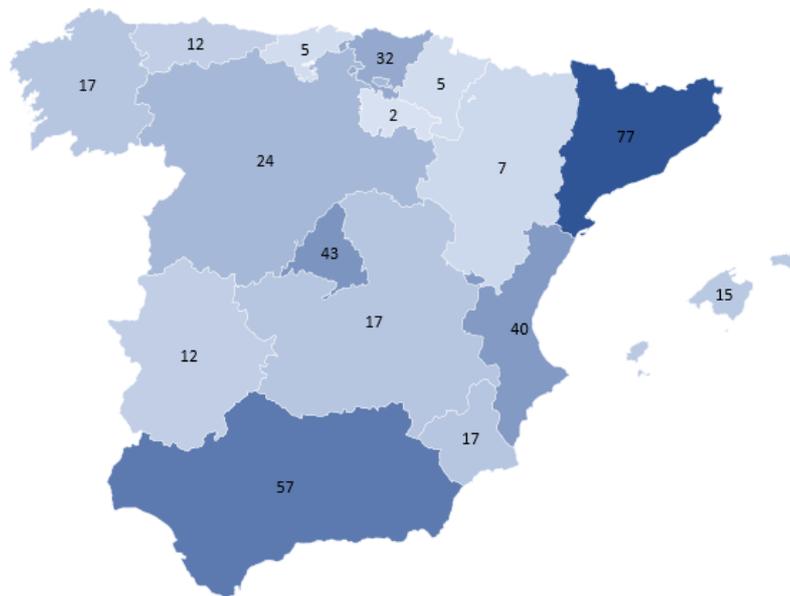


Figura 2. Número de servicios de prevención registrados en las CCAA.

Fuente: Elaboración propia.

A estos datos, falta añadir las cifras correspondientes a las islas Canarias (11), Ceuta (1) y Melilla (1).

En este apartado se analizarán las grandes empresas y pymes de forma independiente, ya que suponen una competencia diferente. En primer lugar, se presentan las grandes empresas que operan a nivel nacional.

En 2017, el volumen total del sector de servicios de prevención se cifró en 985 millones de euros; según el Informe Especial Seguridad y Salud Laboral de DBK (2018) la cuota de mercado conjunta de los cinco primeros operadores se sitúa en torno al 55%, alcanzando el 65% al considerar a los diez primeros.

A continuación, se representan gráficamente la evolución de ventas de los competidores líderes del sector entre los años 2015 y 2017.

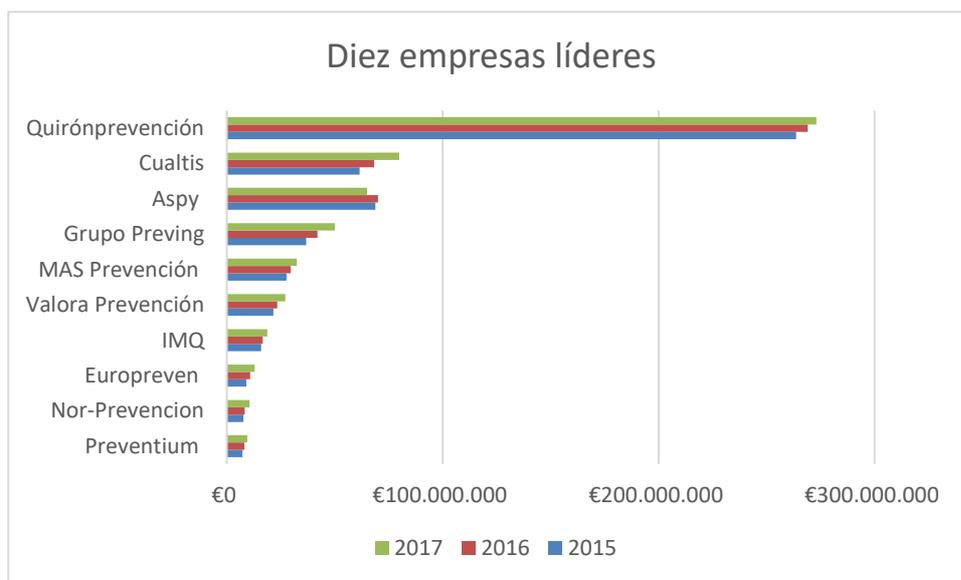


Gráfico 9. Principales competidores del sector. Fuente: Elaboración propia.

Quirónprevención

En 2014 nace Quirónsalud, fruto de la integración de IDCsalud y Quirón Grupo Hospitalario. En 2016, la compañía adquiere cuatro de las principales empresas de prevención de riesgos laborales en España: Fraterprevención, MC Prevención, Premap y Unipresalud. Esto se debe a la modificación del artículo 32 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, cuyo objetivo fue frenar el ejercicio realizado por las Mutuas de funciones reservadas a los Servicios de Prevención Ajenos.

En 2017, se crea Quirónprevención, cuya entidad obtiene un resultado de 273.108.000 €, conformando así el 28% del total del sector. También se alcanzaron las siguientes cifras:

4,150.000 trabajadores y 5.300 profesionales de la salud.

300 puntos de servicio, distribuidos en 25 países.

179.000 empresas clientes.

1,816.000 reconocimientos médicos al año.

Cualtis

Cualtis nació en 2014 como entidad independiente a partir de la Sociedad de Prevención de Riesgos Laborales de la mutua IBERMUTUAMUR. Los datos obtenidos de la ficha técnica son los siguientes:

141 centros de prevención, 8 centros prácticos de formación, 65 unidades móviles y 4 unidades móviles de formación.

1.600 empleados.

52.000 clientes, con un total de 950.000 trabajadores protegidos.

600.000 reconocimientos médicos, 93.000 visitas de técnicos.

22.000 cursos de formación con 158.000 alumnos.

Aspy

En 2014, la sociedad de Prevención derivada de la Mutua Asepeyo pasó a llamarse Aspy Prevención. Desde entonces, se han obtenido las siguientes cifras:

Más de 1.400 profesionales.

200 delegaciones.

Da servicios de prevención a 41.000 empresas, con Cataluña como principal mercado.

Cuenta con 17 unidades móviles y 3 unidades de formación práctica, cuyo objetivo es agilizar y garantizar el servicio en las zonas más alejadas de las delegaciones.

Grupo Preving

Con una trayectoria de más de 20 años, el Grupo Preving ha adquirido mayor fuerza competitiva gracias a la incorporación de nuevas empresas al servicio de prevención:

En 2015, el Grupo adquiere Prevenna, Egarsat y Previmac, reforzando la presencia de la empresa en Navarra, Cataluña y las Islas Canarias, respectivamente.

En 2017, ASEM Prevención se incorporó a Preving, fortaleciendo la figura del Grupo en Cataluña y Navarra, y posicionándolo como una de las entidades preventivas más relevantes del País Vasco.

Hoy en día, cuenta con los siguientes resultados:

Más de 1.100 profesionales.

Cobertura a más de 70.000 empresas, más de 500.000 trabajadores.

Red formada por más de 3.000 colaboradores.

60 oficinas técnicas, 200 centros de Salud Laboral y 30 unidades móviles de Vigilancia de la Salud.

Valora Prevención

Con más de 100 años de experiencia, la mutua Umivale vendió en 2015 su servicio de prevención de riesgos Valora Prevención. Desde entonces, ha registrado los siguientes números:

530 profesionales.

Prestación de servicios a 26.000 empresas clientes, con un total de 390.000 trabajadores protegidos.

90 centros, con mayor presencia en la Comunidad Valenciana.

Más de 15.000 cursos impartidos y 100.000 alumnos formados.

Dado que los principales focos de actividad de PDS se encuentran en Andalucía, sede de nacimiento de la empresa, se analizarán las pequeñas empresas que operen en la región y, por consecuencia, se consideren potenciales competidores.

- Cádiz

Nerta

Constituida en 2012, esta sociedad limitada está formada por 4 trabajadores, con única sede en Cádiz. En 2017 consiguió un volumen de ventas de 230.000 €. Este dato supone un aumento del 115 % en comparación con 2016, y del 306 % con 2015.

- Sevilla

Prevencoor

Con diez años de experiencia, esta empresa está localizada únicamente en Sevilla. Formada por un total de entre 10 y 15 empleados, obtuvo en 2017 un valor de las ventas de 938.000 €, siendo un 123 % más que en 2016 y un 132,84 % mayor que en 2015.

Serpresur

Entidad acreditada desde 2010, cuenta con dos localizaciones en Sevilla y tiene entre 8 y 10 trabajadores. Las ventas registradas en 2017 fueron de 310.000 €, un 114,80 % mayor que el año anterior, y un 121,57 % mayor que 2015.

4.2.3 Análisis de Servicios Sustitutivos

Los servicios sustitutivos son aquellos que desarrollan la misma función que el servicio objeto de estudio, en este caso, el servicio de prevención ajeno. En este supuesto, serán las distintas modalidades de organización de la prevención que una empresa pueda adoptar, recogidas en el Real Decreto 39/1997, por el que se aprobó el Reglamento de los Servicios de Prevención, modificado por el Real Decreto 899/2015.

A continuación, se describen los requisitos y/o circunstancias que deben darse para cada una de las categorías:

- Asunción personal de la actividad preventiva por parte del propio empresario.

En este caso, el empresario podrá desarrollar personalmente la actividad de prevención cuando concurren las siguientes circunstancias:

Que desarrolle su actividad profesional de forma habitual en el centro de trabajo.

Que tenga la capacidad correspondiente a las funciones preventivas que va a desarrollar.

Que la empresa tenga un máximo de diez trabajadores o de veinticinco en caso de que se disponga de un único centro de trabajo.

Que las actividades desarrolladas en la empresa no estén consideradas de especial peligrosidad.

Las actividades relativas a la vigilancia de la salud de los trabajadores, junto a otras actividades preventivas no asumidas personalmente por el empresario, deberán cubrirse mediante alguna de las restantes modalidades de organización preventiva.

- Designación de trabajadores.

El empresario designará a uno o varios trabajadores para ocuparse de la actividad preventiva en la empresa.

En caso de que esta elección no fuera suficiente para la realización de determinadas actividades preventivas, será necesario disponer de un servicio de prevención propio o ajeno.

- Servicio de prevención propio.

Será de obligatorio cumplimiento por parte del empresario constituir un servicio de prevención propio cuando se de alguno de los siguientes supuestos:

Que se trate de empresas que cuenten con más de 500 trabajadores.

Que, tratándose de empresas de entre 250 y 500 trabajadores, desarrollen alguna de las actividades consideradas de especial peligrosidad.

Que, tratándose de empresas no incluidas en los apartados anteriores, así lo decida la autoridad laboral en función de la peligrosidad de la actividad desarrollada o de la frecuencia o gravedad de la siniestralidad en la empresa.

- Servicios de prevención ajenos.

El empresario deberá recurrir a uno o varios servicios de prevención cuando se de alguna de las siguientes circunstancias:

Que la designación de uno o varios trabajadores sea insuficiente para la realización de la actividad de prevención y no se den las circunstancias que determinan la obligación de constituir un servicio de prevención propio.

Que tratándose de empresas con menos de 500 trabajadores y que no desarrollen actividades peligrosas, así lo decida la autoridad laboral en función de la peligrosidad de la actividad desarrollada o de la frecuencia o gravedad de la siniestralidad en la empresa.

Que se haya producido una asunción parcial de la actividad preventiva en los siguientes casos: vigilancia de la salud y otras actividades preventivas que no puedan ser realizadas por el propio empresario, y actividades preventivas que no sean asumidas a través del servicio de prevención propio.

- Servicios de prevención mancomunados.

Podrán constituirse servicios de prevención mancomunados entre aquellas empresas que desarrollen simultáneamente actividades en un mismo centro de trabajo, edificio o centro comercial, siempre que quede garantizada la operatividad y eficacia del servicio.

Dichos servicios tendrán la consideración de servicios propios de las empresas que los constituyan y habrán de contar con, al menos, tres especialidades o disciplinas preventivas.

A continuación, se representa una tabla con las modalidades disponibles según número de trabajadores y peligrosidad de la actividad:

Tabla 5. Modalidades de prevención según número de trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Número de trabajadores	Servicio de Prevención
1-10	Propio empresario / Trabajador designado / SP Ajeno
11-25	Propio empresario ¹ / Trabajador designado / SP Ajeno
26-250	Trabajador designado / SP Ajeno
251-500	Trabajador designado / SP Propio ² / SP Ajeno
>500	SP Propio / SP Ajeno

Según los últimos datos recogidos en noviembre de 2018 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en España el 93,64 % de las empresas están constituidas por menos de 10 trabajadores, siendo autónomos casi el 54 %.

¹ Empresas que dispongan de un único centro de trabajo.

² Empresas que pertenezcan al Anexo I del Reglamento de los Servicios de Prevención (R.D. 39/1997), realicen actividades de alta peligrosidad.

Tabla 6. Número de empresas según tamaño. Fuente: MTMSS.

Empresas por tamaño	Número de empresas
Autónomos	1.550.271
Microempresas (1-9 asalariados)	1.142.112
Pequeñas (10-49 asalariados)	153.315
Medianas (50-249 asalariados)	24.730
Grandes (250 o más asalariados)	4.726

A continuación, se muestra una distribución del número de empresas por tamaños.

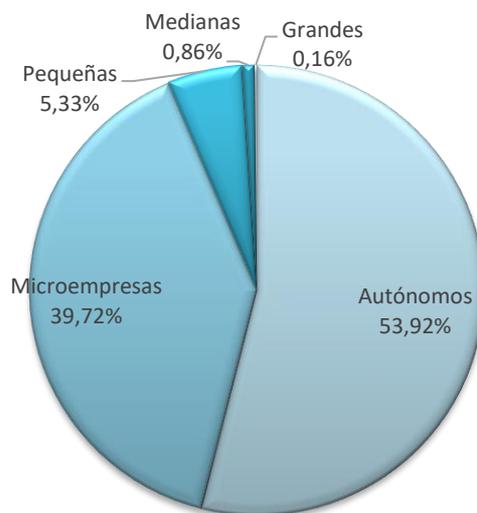


Gráfico 10. Distribución del número de empresas por tamaños.

Fuente: Elaboración propia.

Con esta información, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El servicio de prevención propio será obligatorio en los casos anteriormente mencionados, lo cual supone menos del 0,16 % de las empresas españolas. El servicio deberá contar con técnicos especializados en al menos dos de las cuatro ramas.
- Más del 93 % de las empresas españolas están formadas por menos de 10 trabajadores, por lo que las modalidades de prevención entre las que podrá optarse son el propio empresario, trabajador designado o servicio de prevención ajeno.
- Más del 53 % del tejido empresarial español lo forman trabajadores autónomos, sin asalariados. En 2010, debido al cierre de miles de empresas españolas causado por la crisis económica, el Ministerio de Empleo y Seguridad Social creó un servicio público gratuito de asesoramiento en prevención de riesgos laborales, denominado Prevención10.

Mediante el análisis del módulo de prevención de riesgos laborales de la “Encuesta Anual Laboral 2016” realizada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo a una muestra total de 319.051 empresas, se obtienen los siguientes resultados en porcentaje:

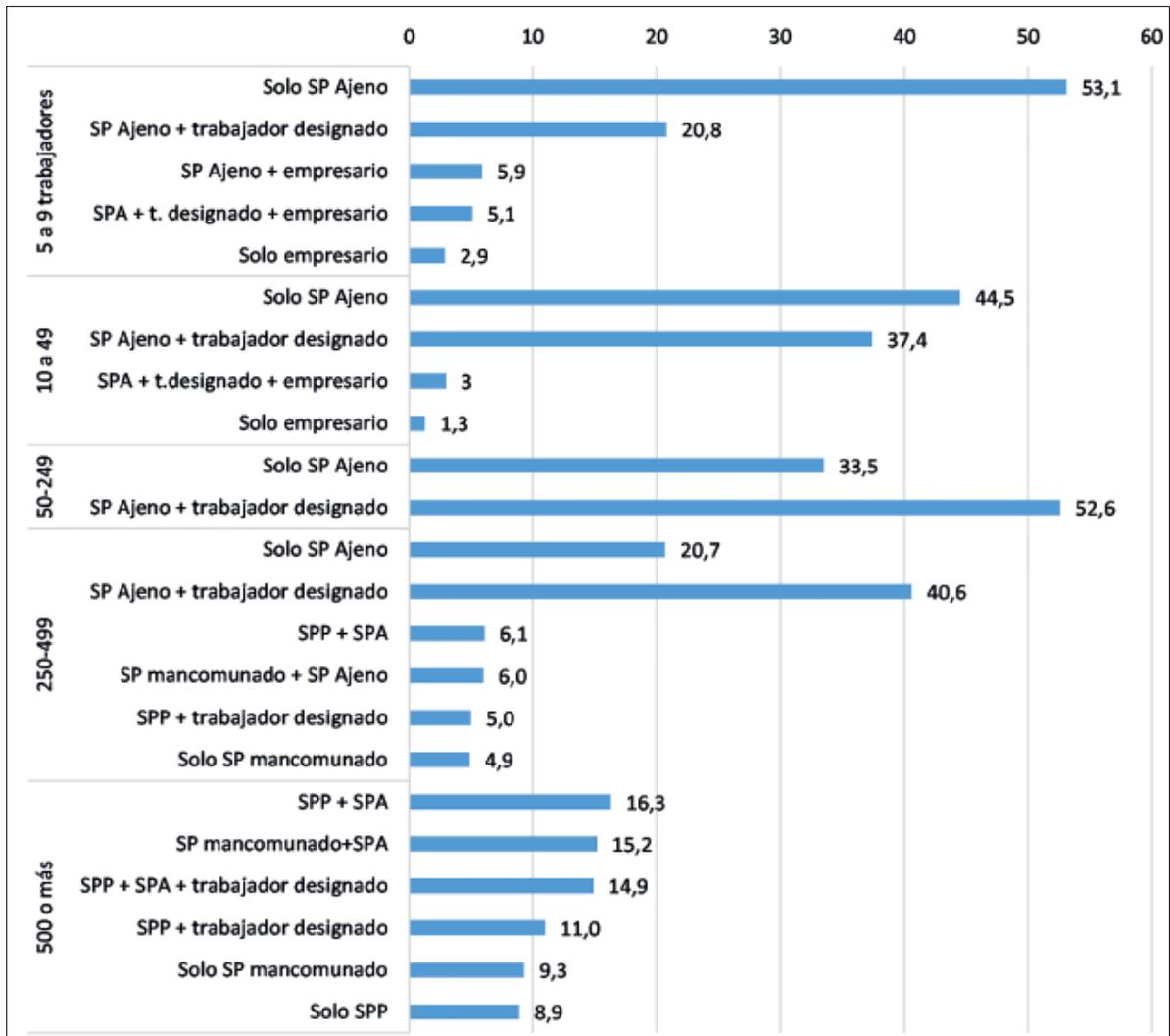


Gráfico 11. Modalidades y combinaciones preventivas más frecuentes implantadas en empresas.

Fuente: INSST.

Prevención10

Tras la publicación de la Estrategia Comunitaria de Salud y Seguridad en el Trabajo 2007-2012 por parte de la Comisión de las Comunidades Europeas, se manifestó el principal problema que afectaba a los trabajadores autónomos y las pequeñas y medianas empresas: la gestión de la prevención. El objetivo de esta estrategia era garantizar el acceso a servicios de prevención de calidad asequibles, una mejor difusión de la información y mejor acceso a las fuentes de asesoramiento.

Para ello, el INSHT publicó ese mismo año la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012, cuyo Plan de Acción incluía la siguiente medida: el desarrollo de un plan de asistencia pública

dirigido a pequeñas empresas (1-10 trabajadores). Como consecuencia surgió “Prevención10”, un servicio público gratuito cuyo objetivo es la prestación de asistencia a empresas que cumplan las condiciones establecidas para que sea posible la asunción de la actividad preventiva por parte del propio empresario.

En 2014, se amplió el servicio de la plataforma para permitir el acceso a empresas de hasta veinticinco trabajadores. Tras la incorporación de nuevas funcionalidades, las áreas de soporte del sistema en la actualidad son las siguientes:

- “evalua-t”. El objetivo de esta herramienta es instruir al empresario en términos de planificación y evaluación de la prevención. Como resultado, se obtiene un documento que recoge el Plan de Prevención, la Evaluación de Riesgos y la Planificación de la Actividad Preventiva.
- Servicio STOP Riesgos laborales. Es un servicio telefónico de asistencia y orientación a la empresa.
- “autopreven-t”. Dirigida a trabajadores autónomos sin empleados a su cargo, facilita el asesoramiento técnico necesario para el cumplimiento de las normas establecidas, y promueve la formación en prevención adaptada a las actividades empresariales desempeñadas.
- “T-formas”. Esta plataforma ofrece vídeos interactivos de libre consulta en materia de prevención.

Desde sus inicios en 2010 hasta 2016, el INSHT registró un total de 32.421 empresas, consiguiendo la siguiente evolución anual:



Gráfico 12. Empresas registradas en la plataforma de "Prevención10".

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos, se concluye que del total de empresas que cumplen los requisitos para beneficiarse del servicio “Prevención10”, sólo un 1,2% de ellas ha utilizado la plataforma para realizar las acciones mínimas en materia de prevención. Por ello, este producto sustitutivo no debe considerarse actualmente una amenaza.

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El mayor riesgo es no correr ningún riesgo. En un mundo que cambia muy rápidamente, la única estrategia que garantiza fallar es no correr riesgos.

- Mark Zuckerberg-

Una vez se ha obtenido la información correspondiente a la situación actual tanto de PDS PREVENCIÓN como de su entorno, se utilizará la siguiente metodología para establecer las correspondientes estrategias que conformarán el plan de actuación: matriz DAFO.

5.1 Análisis DAFO.

La matriz DAFO está constituida por los siguientes componentes:

- Debilidades y Fortalezas. Son circunstancias internas que corresponden a un autodiagnóstico (con juicio de valor) de la situación propia de la organización. Establecen las ventajas y desventajas competitivas de la empresa frente a otros colectivos que operen en el mismo mercado.
- Amenazas y Oportunidades. Son potencialidades externas que corresponden a juicios de valor sobre condicionantes o situaciones que afectan o pueden afectar al funcionamiento e intereses de la empresa.

	NEGATIVAS (Factores de Riesgo)	POSITIVAS (Factores de Éxito)
Análisis interno ("en acto")	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Análisis externo ("en potencia")	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Figura 3. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describirán algunos de los conceptos que se han encontrado gracias a los análisis realizados.

Debilidades

- Sociedad cooperativa debe destinar el 30% de los beneficios netos excedentes para cubrir pérdidas de los ejercicios (en caso de que las haya).
- Empresa con tres años de vida, no consolidada en el mercado. PDS debe hacerse paso entre entidades que llevan prestando servicio y fidelizando clientes más de veinte años.
- Pérdida de información. La gestión independiente por parte de los socios puede conducir a la desinformación y conflictos entre los constituyentes de la empresa.

Amenazas

- Existencia de grandes empresas competidoras, de las cuales las cinco líderes poseen el 55% del valor del sector. De los 395 servicios de prevención ajenos que operan actualmente en España, el 65% de la cuota de mercado pertenece a los 10 primeros.
- Dificil acceso a conciertos con la Administración Pública. Entre los requisitos mínimos para conseguir un contrato de esta índole, se exige una solvencia técnica acreditada y una experiencia mínima, la cual puede variar entre los tres y cinco años.

Fortalezas

- Forma jurídica atractiva para nuevos socios. A diferencia de la empresa convencional, el beneficio establecido en esta sociedad cooperativa es de entre el 60 y el 70 % de la productividad generada por el socio.
- Bajo coste de funcionamiento de delegaciones. Este modelo de negocio permite prestar la mayoría de sus servicios mediante *'teletrabajo'*. De esta manera, los principales gastos serán aquellos necesarios para realizar los reconocimientos y actuaciones correspondientes a la especialidad de vigilancia de la salud.
- Mayor flexibilidad derivada del régimen de autónomo de Seguridad Social.
- Precios competitivos. Al ser una empresa que ha entrado recientemente en el mercado, la estrategia de diferenciación que se tomó para hacerse hueco en el mercado fue la de establecer precios asequibles.
- Beneficios fiscales en la constitución (exención del ITPAJD y bonificación del 95% en el IAE) y en la tributación por beneficios.
- Licencia del software *'Prevengos.com'*, el cual engloba la gestión comercial y administrativa. Este programa pone al alcance del cliente toda la información necesaria (plan de prevención, reconocimientos médicos, indicadores y estadísticos, etc), ofreciendo así una mayor visibilidad.

Oportunidades

- Creación de nuevas empresas. La recuperación económica del país conduce a la aparición de nuevas empresas y puestos de trabajo. Según el análisis realizado en el capítulo anterior, los SPA prestan servicio al 84,9% de las empresas españolas.
- Existencia de barreras de entrada a nuevos competidores. En el momento de constitución de la empresa el servicio debe cumplir dos requisitos: contar con, al menos, un técnico de nivel superior por cada una de las especialidades que ofrezca, un médico del trabajo y un enfermero; y depositar una póliza de seguros de 1,8 millones de euros.
- La prevención de riesgos laborales se considera un ‘bien de primera necesidad’ en una empresa, ya que la ley obliga a adoptar una modalidad preventiva y realizar la evaluación, planificación, formación y seguimiento correspondientes.
- Posible convenio de reciclaje de la Tarjeta Profesional de la Construcción. Cada tres años, es obligatorio que los trabajadores realicen una formación de reciclaje en materia de prevención de riesgos laborales para conservar la validez de la Tarjeta Profesional del Metal. Por ello, se considera que existe una alta probabilidad de que se obre de la misma manera con la TPC.

5.2 Valoración de la matriz DAFO

Una vez se ha realizado el análisis de la propia empresa y de su entorno, se utiliza esta información con el propósito de crear posibles estrategias. Estas tácticas derivan de la fusión de algunas de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Según el carácter, pueden distinguirse las siguientes:

- Estrategias ofensivas FO (Fortalezas / Oportunidades).

El objetivo de estas estrategias es obtener el máximo beneficio de una oportunidad mediante el uso de una fortaleza.

- Estrategias defensivas FA (Fortalezas / Amenazas).

Consisten en proteger a la empresa de posibles amenazas valiéndose de sus fortalezas.

- Estrategias de reorientación DO (Debilidades / Oportunidades).

El propósito de estas tácticas es corregir alguna debilidad o minimizar una carencia sacando el máximo partido de una oportunidad.

- Estrategias de supervivencia DA (Debilidades / Amenazas).

La principal finalidad de este tipo de estrategia es minimizar los daños cuando una amenaza actúe contra una de las debilidades de la empresa.

Entre las posibilidades que ofrecen estas combinaciones, se han seleccionado las siguientes:

Estrategias FO

Precios competitivos – Barreras de entrada a nuevos competidores.

Forma jurídica atractiva – PRL obligatoria. Estrategia de incorporación de nuevos socios. En una sociedad cooperativa, el volumen de clientes aumentará a medida que lo haga el número de socios.

Estrategias FA

Precios competitivos – 65% de cuota de mercado pertenece a 10 primeros líderes. Estrategia de Marketing *online*.

Estrategias DO

Poca experiencia – barreras de entrada a nuevos competidores.

Poca experiencia – PRL obligatoria.

Estas dos situaciones, pueden desembocar en la misma estrategia de reorientación: Incorporación de academias de formación asociadas.

Estrategias DA

Poca experiencia – dificultad de conseguir contratos con Administración Pública. Para este caso, no se llevará a cabo ninguna acción.

Tabla 7. Estrategias corporativas obtenidas del análisis DAFO. Fuente: Elaboración Propia.

ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
FO	Precios competitivos – Barreras de entrada a nuevos competidores.	Incorporación de nuevos socios.
	Forma jurídica atractiva – PRL obligatoria	
FA	Precios competitivos – 65% de cuota de mercado pertenece a 10 primeros líderes	Marketing <i>online</i>
DO	Poca experiencia – Barreras de entrada a nuevos competidores.	Incorporación de academias de formación asociadas.
	Poca experiencia – PRL obligatoria.	

6 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La táctica es el conjunto de pequeños pasos que das para llegar a algún sitio. La estrategia son los pasos que das cuando ya no hay ningún lugar al que ir.

- Carlos Ruiz Zafón-

Una vez se han realizado los correspondientes análisis externos e internos y se ha elaborado un diagnóstico de la situación, deben definirse las estrategias y acciones que permitirán a la empresa alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico 2019-2022.

A continuación, se desarrollan los tres principales planes de acción y sus posibles tácticas a llevar a cabo durante este periodo de tiempo, así como los objetivos propios, costes y plazos de cada uno de ellos.

6.1 Incorporación de nuevos socios.

En anteriores apartados, se ha mostrado el total de clientes potenciales que existen en la actualidad, así como la relación directamente proporcional entre la aparición de nuevas empresas en España y el incremento del volumen de conciertos de un servicio de prevención ajeno.

Dado que la cartera de clientes será mayor a medida que aumente el número de socios que formen parte de la sociedad cooperativa, el objetivo principal de PDS será la incorporación de nuevos socios.

En la empresa, pueden diferenciarse dos tipos de socios:

- Socios que constituyen una Delegación.

Este tipo de asociados desarrollan tanto las funciones comerciales de búsqueda de clientes como las técnicas. A su vez, podrían dividirse en tres subtipos según su capacidad de contratación:

- Socio básico, con una capacidad de contratación de uno a tres clientes nuevos al mes.
- Socio ágil, con capacidad de tres a cinco clientes nuevos al mes.
- Socio gacela, con capacidad de más de cinco clientes nuevos al mes.

Actualmente, PDS cuenta con un solo socio gacela, el cual consigue más de 60 contratos al año; dos ágiles, con entre 36 y 60 nuevos conciertos al año; y el resto socios básicos, quienes obtienen entre 12 y 36 contratos al año.

Estos datos son muy relevantes para implementar el plan de desarrollo individual de cada uno de los socios. Teniendo en cuenta que un técnico de prevención puede atender a 200 clientes, los socios gacelas conseguirían este objetivo en dos años, los ágiles en cuatro años y los básicos en ocho años.

Esto significa que, si a día de hoy los once socios que constituyen PDS fueran gacelas, la empresa conseguiría 2.200 clientes en dos años.

- Socios que prestan servicios a la Central.

Este tipo de miembros se limita a dar servicio a los clientes conseguidos a través de la central. Al tratarse de un socio meramente trabajador, no se considera un recurso para la incorporación de socios.

Los planes de actuación y metas se definirán una vez se hayan estudiado los posibles escenarios. Para ello, se distinguirán dos tipos de tácticas: aquellas orientadas a incorporar nuevos socios mediante la apertura de nuevas delegaciones y otras enfocadas a nivel de delegación.

A continuación, se muestran las tácticas orientadas a captar socios:

6.1.1 Estrategias orientadas a la apertura de nuevas delegaciones

Con el fin de generar el máximo número de socios en el menor tiempo posible, se presentarán dos opciones: estrategia centrípeta y “mancha de aceite”.

ESTRATEGIA CENTRÍPETA

Según la última publicación del INE, en 2018 España contaba con 3,337.646 empresas. Los resultados concluyen que, de las cincuenta provincias y dos ciudades autónomas, solo diez regiones poseen el 57,41 % del total de empresas. Entre ellas, las dos primeras son Madrid y Barcelona, las cuales representan el 16,15 % y 14,05 %, respectivamente.

La técnica de expansión centrípeta consiste en establecer una nueva delegación en Madrid, ya que desempeña la función de núcleo central y, a su vez, concentra el mayor número de empresas. La principal ventaja de esta elección es la posición estratégica de Madrid, ya que cuenta con una excelente red de comunicaciones, haciendo así posible la ampliación del área de alcance de nuevos clientes.

Una vez PDS consiga un socio que constituya una delegación en Madrid, esta se convertirá en la sede central. Es entonces cuando comenzará la segunda etapa del proyecto: la incorporación de nuevos socios en todo el territorio español. Las dos alternativas más viables son la captación *online* y la de alumnos que estén cursando actualmente el “Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales”.

A continuación, se describen cada una de las dos tácticas:

- **Captación *online* de nuevos socios.**

El “Informe Infoempleo – Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España”, registró que cuatro de cada cinco personas recurren a las redes sociales para buscar empleo, y que ocho de cada diez reclutadores se apoyan en ellas para hacer visibles las ofertas de empleo.

Hoy en día, el reclutamiento *online* es la forma más utilizada puesto que, a través de una serie de parámetros y filtros, permite realizar una primera criba de los candidatos que no se considerarían aptos para el puesto de trabajo publicado en cuestión. Esto puede suceder por varias razones, entre ellas puede darse el caso de que el solicitante no cumpla algún requisito de la oferta, o se establezca un límite de inscripciones.

Para ello se ha realizado un análisis de las dos principales plataformas *online* de oferta y demanda de empleo, y se han obtenido los siguientes resultados:

- LinkedIn.

Es una red social orientada a establecer una “marca personal”: ofrece al candidato la posibilidad de crear un perfil - incluyendo currículum, disponibilidad, preferencias, aptitudes -, añadir a contactos, realizar publicaciones, enviar mensajes, anunciar ofertas de trabajo...

Para publicar una oferta en este portal, deben rellenarse obligatoriamente los siguientes campos: empresa, cargo, función, localización, experiencia requerida y tipo de contrato. Cuando se hayan completado, la propia plataforma indica el número de solicitudes que se reciben en 30 días para

un perfil con los parámetros indicados. Según el anuncio publicado, LinkedIn muestra el presupuesto diario recomendado, pudiendo siempre modificarse. Para tener una idea aproximada del precio diario por anuncio, una oferta de técnico de prevención de riesgos laborales obtendría un promedio de 13 visualizaciones en 30 días, y se recomienda pagar 9,53 USD al día, lo cual equivale a 285,9 USD al mes, o 21,99 USD por visualización.

– InfoJobs.

Este portal web está enfocado a la búsqueda directa de empleo; es decir, las empresas publican ofertas y los candidatos pueden acceder a ellas fácilmente. Crear un anuncio en esta web garantiza un mayor alcance que el que proporcionaría LinkedIn, puesto que los candidatos que tienen una cuenta se encuentran en búsqueda activa de empleo o podrían estar interesados en una nueva oportunidad laboral, quitando importancia a las relaciones personales, intereses, publicaciones, etc.

Para publicar un anuncio, InfoJobs obliga a la empresa a seleccionar el tipo de servicios que quiere contratar. Según los atributos que ofrezcan, existen tres tipos de paquetes: básico, estándar y premium. Estas ofertas tienen los siguientes precios para sesenta días de publicación: 289€, 359€ y 409 €.

Con el fin de obtener datos cuantitativos, se publicó una oferta con el servicio básico con un resultado de 103 inscritos en treinta días. Esto significa que el coste por candidato inscrito se sitúa en torno a 1,4 €.

El anuncio contaba con una breve descripción de la oferta y una serie de preguntas, en su mayoría tipo test. Los resultados de estas cuestiones se utilizaron para realizar un primer filtro entre todos los solicitantes. Las preguntas fueron las siguientes:

1. *¿Tiene el Máster Superior en PRL?*

- Sí, de las tres especialidades.*
- No, pero soy técnico intermedio.*
- No.*

2. *¿Está interesado o interesada en desarrollar una delegación del SPA?*

- Sí, además cuento con una posible cartera de clientes.*
- No, soy una persona muy dinámica, pero me gustaría formar parte como técnico de la plantilla, sin más implicaciones.*
- No, busco un puesto fijo y estable.*

3. *¿Está interesado en incorporarse como persona asociada del SPA?*
- No, busco un contrato indefinido.*
 - Sí, estoy interesado, aunque tendría que estudiar las condiciones.*
 - Sí, considero que es una gran oportunidad de negocio*
 - Sí, alguna vez he pensado en fundar un Servicio de Prevención.*
4. *¿Reside o estaría dispuesto a trasladarse a la provincia de Madrid?*
- Sí.*
 - No, pero estaría interesado en el puesto si fuera en mi provincia.*
5. *Por favor, realice un breve comentario acerca de su interés en formar parte de un servicio de prevención ajeno.*

Por favor, introduzca su respuesta.

Las respuestas a las primeras cuatro preguntas puntuaban de la siguiente forma:

- Pregunta 1:
 - 10 puntos para el técnico que posee las tres especialidades.
 - 5 puntos si no posee las tres especialidades.
 - 0 puntos si no tiene el máster superior en PRL.
- Pregunta 2:
 - 10 puntos para el técnico que está interesado en desarrollar una delegación propia y además cuenta con una posible cartera de clientes.
 - 5 puntos si solo está interesado en ser técnico de la plantilla, sin más implicación.
 - 0 puntos para el técnico que busca un puesto fijo y estable.
- Pregunta 3:
 - 10 puntos si le motiva la posibilidad de incorporarse como socio o ha pensado en crear un Servicio de Prevención.
 - 5 puntos si le atrae incorporarse como socio dependiendo de las condiciones.
 - 0 puntos si busca un contrato indefinido.

○ Pregunta 4:

- 10 puntos si reside en Madrid.
- 5 puntos si no reside en Madrid, pero estaría interesado en el puesto si fuera en su provincia.

► Infojobs: Plan de actuación.

El propósito actual es conseguir un socio de cada cien personas entrevistadas. Para ello, tomando como referencia el anuncio anterior, en un mes habría cien personas inscritas en la oferta. Sin embargo, esto no significa que todos los candidatos estén interesados en formar parte de la empresa. Por lo tanto, con una estimación pesimista, estos resultados supondrían que, al menos con una publicación, se obtendría un socio.

El uso de experimentos para probar estrategias es parte de la filosofía Lean Start Up, la cual busca validar las acciones antes de realizar los lanzamientos definitivos. Esta metodología es especialmente aconsejable en nuevas empresas que se mueven con hipótesis más que con hechos.

Los resultados obtenidos gracias al experimento concluyen que *InfoJobs* es 15,7 veces más rentable que *LinkedIn*.

• **Captación de alumnos de Máster.**

Para realizar una primera toma de contacto con los alumnos de los Másters, el plan va a tener como objetivo a corto plazo establecer comunicación con las universidades de aquellas provincias en las que aún no exista una Delegación de PDS PREVENCIÓN.

En Madrid, Barcelona y Valencia existen quince, trece y diez másters, respectivamente. Las dos últimas localizaciones tienen una excelente comunicación con la que sería la nueva sede, Madrid.

Para llevar a cabo las nuevas incorporaciones, existen dos modalidades:

- Convenio de prácticas.

Según las respuestas facilitadas por treinta antiguos alumnos a la pregunta “¿Has realizado prácticas en el máster?”, solo el 30% se había beneficiado de algún tipo de contrato en prácticas, ya fuera curricular o extracurricular. La opinión y deseo generalizado de los alumnos concluye que las universidades deberían ofertar más plazas o facilitar al alumno establecer convenio con una empresa que aún no lo tuviera.

La ventaja que PDS podría conseguir con esta iniciativa es el aumento de la plantilla y reparto de la carga de trabajo, ya fuera de los socios o de la Central. Teniendo en cuenta que en cada Máster hay una media de entre veinte y cuarenta plazas, y que en España existen cuarenta y cinco Másters oficiales, estableciendo una estimación pesimista de porcentaje de alumnos que realizarían las prácticas del 10%, se obtendrían 135 alumnos en prácticas.

El principal motivo de rechazo hacia este tipo de prácticas se debe al total de horas de tutorización y formación invertidas sin éxito asegurado; es decir, es posible que el alumno no esté interesado en formar parte de la empresa como socio tras finalizar el periodo de prácticas.

Otro aspecto considerado negativo a tener en cuenta es el coste que supondría para la empresa cada becario. En el reportaje publicado por Javier Guadiana “*Contratar a un becario no es gratis*”, se calcula el valor de la contratación como resultado de la suma de tres tipos de gastos: costes fijos, costes asociados al tiempo empleado en el proceso de *recruiting*, y a formación y tutorización.

- Costes fijos.

El principal importe que forma parte de este tipo de gastos es el coste de la Seguridad Social, cuya tarifa actual es de 42 €, la cual está prevista que aumente a 51 € en el curso 2019-2020. No se estimarán costes relativos a material tangible de oficina, alquiler, luz, etc, puesto que cada delegación y socio es responsable de este coste.

- Costes asociados a proceso de *recruiting*.

A continuación, se presenta una estimación muy conservadora de las horas invertidas en cada una de las acciones a llevar a cabo:

Tabla 8. Horas asociadas a proceso de *recruiting*. Fuente: Elaboración Propia.

CONCEPTO	Horas invertidas
Alta de oferta en 30 universidades	30
Selección de 10 CVs	1
Realización de entrevistas y evaluación	4

- Costes asociados a proceso de formación.

Estas horas se cuantificarán suponiendo un periodo de prácticas de seis meses.

Tabla 9. Horas asociadas a proceso de formación. Fuente: Elaboración Propia.

MES	1	2	3	4	5	6
Horas	22	15	10	7	4	4

Para obtener el importe de la inversión total que supone un empleado en prácticas para la empresa, el coste de la hora del tutor en cuestión será de 15 €.

Tabla 10. Coste asociado a la contratación de una persona en prácticas. Fuente: Elaboración Propia.

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	TOTAL
Costes fijos	51	51	51	51	51	51	306
Costes <i>recruiting</i>	525	0	0	0	0	0	525
Costes formación	330	225	150	105	60	60	930
TOTAL	906	276	201	156	111	111	1.761

Por lo tanto, la inversión estimada que PDS debe efectuar para contratar una persona en prácticas es de 1.760 €.

- Conferencias en las universidades.

Esta iniciativa no fue aceptada por la mayoría de los coordinadores de los másters contactados por las siguientes razones:

- La política de privacidad de los alumnos establecida por parte de la Universidad.
- El rechazo de los coordinadores hacia estas charlas. Los centros universitarios suelen contar con un gran número de empresas interesadas en realizar este tipo de prácticas. Para no provocar un conflicto de posible discriminación hacia las empresas que no pudieran realizar las conferencias, la mayoría de los centros optan por no ofrecerlas.

Tras contactar con varios coordinadores, se propuso establecer un sorteo con el número de empresas ganadoras que cada centro considerara oportuno, y así realizar las conferencias. A día de hoy, no se ha recibido confirmación alguna a esta oferta.

ESTRATEGIA “MANCHA DE ACEITE”.

La estrategia está orientada a introducirse de una forma lenta y, a su vez, profunda en el mercado. Este tipo de técnicas solo son efectivas cuando la expansión comienza en zonas geográficas o segmentos del mercado en los que la empresa en cuestión carece de competencia, ya sea de precios, calidad... El principal caso de éxito en España resultado de crecimientos con estas características es Mercadona, ya que comenzó en el Levante español sin ningún competidor.

En el caso de PDS, el objetivo será extenderse en zonas donde ya existan delegaciones. Si se abriese una sede en Málaga y Murcia, contaría además con la ventaja de que estas provincias son la quinta y octava con mayor número de empresas, respectivamente.

Sin embargo, tras haber analizado el mapa de España de distribución geográfica de servicios de prevención ajenos, esta estrategia no sería la primordial para llevar a cabo en un corto plazo de tiempo.

6.1.2 Estrategias a nivel de delegación

A continuación, se describen las técnicas más significativas que podrían aplicarse en este tipo de estrategias:

BÚSQUEDA DE ASESORÍAS Y GESTORÍAS

Actualmente, PDS PREVENCIÓN cuenta con veinte convenios con diferentes asesorías. De los once socios de la empresa, solo tres de ellos son los que aprovechan este recurso, teniendo cada uno de ellos acuerdos con diez, seis y cuatro compañías asesoras. Estos tres miembros cuentan a su vez con cien, sesenta y cuarenta contratos generados gracias a las asesorías. Cada socio tiene dos años de antigüedad dentro de la empresa, por lo que estos datos se consideran negativos en comparación con el objetivo óptimo.

El fin de esta táctica es establecer un objetivo común a todos los socios: implantar/constituir un convenio con una asesoría o gestoría cada dos meses. Con los resultados de esta práctica, se obtendrían en un año sesenta nuevos clientes.

De esta manera, la principal estrategia a seguir en este plan sería el abaratamiento de precios, haciendo así la oferta más competitiva en relación a otros servicios de prevención ajenos.

En el mercado de hoy en día, el porcentaje de beneficio que obtiene la gestoría o asesoría por este tipo de conciertos se encuentra en torno al 10%.

PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE NETWORKING

El concepto de *networking* consiste en crear una red profesional de contactos, con el propósito de generar oportunidades laborales o de negocio.

Entre las principales ventajas de esta práctica, se encuentran las siguientes:

- Aumentar la visibilidad de la empresa, y la posibilidad de conseguir nuevos clientes.
- Establecer nuevas relaciones y/o colaboraciones.
- Incorporar nuevos socios.
- Mejorar las habilidades profesionales del empresario.
- Realizar un estudio más trascendente de la competencia.

- **Business Network International**

La plataforma líder en este tipo de praxis es BNI (*Business Network International*), la cual cuenta con 240.000 miembros conectados en más de 8.500 grupos en todo el mundo.

En BNI España existen 237 empresas dedicadas a la prevención de riesgos, entre las cuales pueden encontrarse distintas especialidades: consultoría, servicios médicos, alimentación, construcción, limpieza, etc.

A continuación, se presenta una tabla de las diez regiones que cuentan con más miembros destinados a la prevención de riesgos:

Tabla 11. Número de miembros de BNI por provincias. Fuente: Elaboración Propia.

Madrid	Coruña	Pontevedra	Bizkaia	Córdoba	Valencia	Balears	León	Murcia	Cantabria
33	26	26	20	15	15	14	12	12	8

La dinámica de la plataforma consiste en unirse a un grupo, el cual no estará formado por más de una empresa dedicada a una misma actividad, con el fin de evitar la competencia entre miembros. El objetivo principal de las reuniones semanales es presentar a cada una de las empresas del grupo, junto con los propósitos de la semana siguiente. Con esto, se obtiene el beneficio real de la red: las recomendaciones de los demás miembros del grupo.

La cuota de socio es de 900 € anuales, a la cual hay que añadir 10 € por reunión semanal, y 10 € por reunión o curso de formación extraordinaria. Teniendo en cuenta que las reuniones son obligatorias y tienen lugar todos los viernes, el gasto asociado a cincuenta viernes laborales sería de 500 €. Por lo tanto, el coste de este servicio es de 1.400 € fijos más incentivos por formaciones.

PARTICIPACIÓN EN ASOCIACIONES LOCALES Y SECTORIALES

Con la finalidad de representar, promover y defender los intereses de los Servicios de Prevención Ajenos, así como la implantación y mejora de los estándares preventivos, en España se han constituido asociaciones que facilitan la consolidación de este sector.

Las principales actividades comunes a todas las instituciones son:

- Representar a los Socios en defensa de sus intereses colectivos frente a Administraciones públicas y privadas.
- Servir como instrumento y plataforma para el diálogo social con las organizaciones sindicales a fin de concertar políticas de interés recíproco a nivel sectorial, en materia de negociación colectiva, de formación profesional, seguridad en el trabajo y salud laboral, procedimientos de mediación y arbitraje para la solución de conflictos colectivos y materias de análoga naturaleza, propiciándose las condiciones que garanticen la paz social y la mejora de las relaciones laborales en las empresas.

- Integrar a los Socios en Federaciones y Confederaciones empresariales.
- Establecer convenios de colaboración con todo tipo de administraciones públicas, fundaciones y empresas en relación con las áreas de los fines fundacionales.
- Realizar estudios e informes sobre las materias relativas al objeto fundacional.
- Organizar y participar en todo tipo de actos, conferencias, cursos, seminarios, etc., en relación con las materias objeto de los fines asociativos.

Las organizaciones más destacadas a nivel nacional son:

- ASPREN (Asociación Nacional de Servicios de Prevención Ajenos).
- Federación ASPA (Federación de Servicios de Prevención Ajenos).
- ANEPA (Asociación Nacional de Entidades Preventivas Acreditadas).
- AEPSAL (Asociación de Especialistas en Prevención y SALud Laboral).

La principal característica de AEPSAL, es que la institución es miembro de ENSPHO (European Network of Safety and Health Professional Organisations). Los asociados tienen acceso exclusivo a la información y asignación de las demandas de trabajo y colaboraciones que las empresas solicitan.

Gracias al modelo de “solicitud de inscripción”, se ha podido obtener información acerca del importe correspondiente a la cuota de afiliación, el cual es de 30 € por trimestre o 120 € anuales.

En 2008, las instituciones empresariales Federación ASPA, ANEPA y ASPREN en representación de las compañías del sector, junto con las organizaciones sindicales CCOO y UGT, conformaron el I Convenio colectivo nacional de los Servicios de Prevención Ajenos, en el cual se recogieron los asuntos más relevantes del sector. En 2017 se firmó el II Convenio, y el III Convenio se encuentra actualmente en fase de negociación. En estos escritos se recogen los principales asuntos a tratar relacionados con el sector, como son la escasez de especialistas en medicina del trabajo o el aumento de empresas que ofrecen rebajas extraordinariamente agresivas en las cuotas, disminuyendo así la calidad del servicio y el valor percibido por el cliente.

6.2 Marketing *online*

El marketing digital o marketing *online* consiste en desarrollar estrategias de promoción de productos o servicios a través de Internet. En una sociedad digitalizada, invertir en *e-Marketing* es un acierto seguro, ya que el número de usuarios y tiempo de uso de internet aumentan exponencialmente cada día, por lo que el servicio estará expuesto a una mayor cantidad de clientes potenciales.

Una presencia empresarial de calidad precisa de una continua dedicación de recursos y tiempo por parte de la de la compañía. Por ello, las tres principales acciones a llevar a cabo de forma regular son:

- Renovar el contenido del espacio web de la empresa con frecuencia. Una página web no debe utilizarse como tarjeta de presentación, sino como un canal de comunicación y de información con valor.
- Analizar el comportamiento de los usuarios.
- Mejorar de forma constante aspectos como posicionamiento, diseño y usabilidad.

Siendo perseverante es estos puntos, el marketing digital ofrece las siguientes ventajas:

- Costes asequibles. En comparación con los canales de marketing tradicionales, televisión, radio o prensa, este recurso es más accesible en términos de presupuestos.
- Mayor capacidad de control y optimización de las campañas. Internet permite recoger y consultar los datos en tiempo real y sin desviaciones.
- Gran flexibilidad y dinamismo.
- Segmentación específica, personalizada y precisa de los usuarios. Según el comportamiento de los navegantes, las campañas ofrecerán los servicios o productos que más se adecúen a sus intereses.
- Medición exacta de la campaña. Resultados obtenidos, beneficios, retorno de la inversión (ROI)...

Evaluación del sitio web

Dado que el sitio web es la carta de presentación de la empresa, cuyo enlace va a incluirse en los anuncios que se generen, el primer paso para crear una imagen adecuada en Internet es evaluar la página.

Insertando en el buscador de Google “PDS prevención” se obtiene como resultado que el sitio web no se actualiza desde noviembre de 2016. Este enlace está tan obsoleto que, si se realiza la búsqueda generalizada en Google “servicio prevención riesgos laborales” siendo “Triana, Sevilla” la localización de la dirección de Internet usada, el sitio web no aparece en ninguna de las 27 páginas de resultados de la búsqueda.

Realizando la búsqueda para “servicio prevención riesgos laborales pds”, el buscador recomienda “servicio prevención riesgos laborales pdf” para obtener mejores resultados. La página “Servicios” del sitio web ocupa la tercera posición entre los resultados, después de enlaces que redirigen a LinkedIn y páginas amarillas.

Para obtener mejores resultados, se analizarán y optimizarán los siguientes factores: contenido, promoción, *funnel* y celeridad.

6.2.1 Contenido.

Debe tenerse muy en cuenta la ortografía y coherencia literaria del sitio web. A continuación, se incluyen consejos para cada una de las páginas del sitio y referencias, es decir, modelo de cada una de las páginas de distintos competidores del sector:

- QUIÉNES SOMOS.

Una breve descripción de la historia de la empresa y la enfatización de frases claves captan más la atención del lector que largos párrafos. También pueden incluirse datos y logros obtenidos con respecto a los clientes, al igual que imágenes y principales valores empresariales.

Referencia: Quirón Prevención.

- SERVICIOS.

Numerar los fundamentos comunes a todos los SPA es algo irrelevante, ya que se considera evidente que todas las empresas del sector tienen los mismos objetivos. Sin embargo, pueden añadirse las especialidades ofertadas e incluir imágenes explicativas y llamativas.

Referencia: Valora Prevención.

- FORMACIÓN.

Esta página cuenta con 34 cajones que incluyen textos del tipo “TPC construcción, TPC electricidad” así hasta el total de cursos ofertados.

Referencia: ASPY.

- CONTACTO.

Para dirigirse a todas las personas del territorio español, la manera más eficaz es poseer un teléfono de contacto y correo que permita la comunicación con la Central y, desde allí, redirigir la información a la Delegación que se encuentre más cerca del cliente.

Actualmente, en la página solo puede encontrarse un correo y teléfono corporativo, y los teléfonos de las delegaciones de Sevilla, Huelva, Córdoba y Granada, hecho que suscita al usuario a pensar que la empresa no cuenta con una reputación nacional.

Adicionalmente, podrían incluirse los siguientes campos al formulario de contacto:

Código postal, para enviar esta información directamente a la Delegación.

Selección de distintos tipos de asuntos, con el fin de derivar la información al departamento correspondiente.

Sector empresarial, ya que los servicios y formaciones ofertados serán diferentes según el grupo al que pertenezcan.

- **BLOG.**

Actualmente, solo existe una publicación titulada “*La coordinación de actividades empresariales en un centro de trabajo*”, subida en mayo de 2017. Esto da una imagen de abandono y desinterés, lo cual no genera confianza en el lector.

Referente: Grupo Preving.

Para terminar, podrían añadirse dos páginas nuevas:

- **SOLICITA PRESUPUESTO SIN COMPROMISO**, la cual incluiría información relevante como actividad empresarial, número de trabajadores, número de centros de trabajo y servicio en el que está interesado, entre otras.
- **QUIÉRES SER SOCIO**, gracias a la cual la empresa podría incluir información sobre los socios, ventajas de asociarse y una breve descripción de los puntos clave que definen a la figura de asociado en la cooperativa.

6.2.2 Promoción.

Dependiendo del tipo de negocio se utilizará una plataforma u otra para crear contenidos publicitarios. Los principales gigantes del sector son Facebook Ads y Google Adwords.

Facebook Ads

Las estadísticas indican que Facebook es la red social más usada, obteniendo en enero de 2019 un resultado de 2.271 millones de usuarios activos en un mes. Este es el motivo principal por el cual es la red social mayormente utilizada por grandes y pequeñas empresas para anunciar publicidad.

La finalidad de este tipo de plataformas es generar branding, esto es, construir una marca. Los anuncios publicados se dirigen al segmento de mercado considerado cliente potencial ya que, a través de una serie de parámetros y datos aportados por el usuario para crear una cuenta en la red social, se envía publicidad a los consumidores que cumplan las características seleccionadas.

Sin embargo, este tipo de plataformas no es la idónea para publicar anuncios que oferten servicios de prevención de riesgos laborales, ya que los usuarios de Facebook que pertenecen al ámbito de clientes potenciales tienen edades comprendidas entre 35 y 44, siendo el 22 % del total de usuarios, entre 45 y 54, con el 15 %, y entre 55 y 64, con el 9 %.

Google Adwords

En 2018, Google procesó 40.000 búsquedas cada segundo, esto implica 3.500 millones de búsquedas por día.

El concepto SEM (*Search Engine Marketing*) consiste en el uso de estrategias y herramientas que permiten optimizar la visibilidad y aumentar la accesibilidad de los sitios web mediante los motores de los buscadores.

Gracias a anuncios patrocinados en los buscadores, se genera tráfico de calidad a la web. Esto implica actividades como la búsqueda de palabras clave, la creación de anuncios y la gestión de pujas.

En el concepto SEM, pueden encontrarse diferentes tipos de anuncios:

- *Search*. Esta categoría engloba anuncios de texto visibles en la Red de Búsqueda que se muestran por encima y debajo de los resultados de búsqueda orgánica de Google.
- *Shopping*. Este tipo de publicidad utiliza datos del producto o servicio que quiere ofrecerse, como son precio, descripción o fotografías. En algunos casos, pueden obtenerse porcentajes de clics CTR (*Click Through Rate*) más altos que en los anuncios tipo *search*. El concepto CTR proviene de la relación entre el número de clics que recibe un sitio web y el número de Impresiones de Página que este tiene en los motores de búsqueda.
- *Display*. Esta clase de anuncios está incluida en diversas plataformas en las que pueden publicarse. Constituyen esta red las Webs asociadas a Google, Gmail, Blogger, Youtube, App o aplicaciones, entre otras.
- Sólo llamada. Estos anuncios permiten realizar llamadas simplemente haciendo *clic* en el número de contacto.
- *Remarketing*. Esta tipología consiste en crear anuncios personalizados para los usuarios que previamente visualizaron la web.

Como conclusión, la principal diferencia entre ambos soportes es que, a través de Google Adwords, el cliente busca directamente lo que necesita mientras que, en Facebook, se ofrece una necesidad a un posible cliente potencial.

Por lo tanto, para un servicio de prevención de riesgos laborales, la plataforma más adecuada para publicitar anuncios será Google Adwords. Además, este servicio permitirá aparecer entre las primeras páginas que den respuesta a la necesidad buscada por el usuario.

- **Anuncio publicitario.**

Mediante Google Adwords, puede crearse el anuncio rellenando la siguiente información según los intereses de la empresa:

- Ubicación.

Permite mostrar anuncios a los usuarios interesados en los productos o servicios ofrecidos en el territorio seleccionado. En el caso de PDS, se selecciona “España”.

- Meta de la campaña.

En este ejemplo, la meta consiste en la “realización de una acción por parte del usuario en el sitio web”, ya sea ponerse en contacto, solicitar presupuesto, consultar los cursos de formación o el blog, etc.

- Categoría empresarial.

En este caso se ha seleccionado “Prevención de Riesgos Laborales”.

Con los filtros “ubicación, meta y categoría” se obtiene el tamaño de la audiencia potencial, cuyo resultado es de 274.801 personas al mes. Esta estimación indica cuántas personas buscan empresas como PDS en la ubicación seleccionada.

- Descripción.

Debe ser breve y clara, por lo que se ha optado por “Su presupuesto gratuito en 30 segundos y sin compromiso. Servicios de PRL y formación.”

- Definición de presupuesto.

Una vez se ha completado la información anterior, se establece el presupuesto que se quiere invertir mensualmente. Para ello, la plataforma ofrece un “intervalo de presupuesto habitual de la competencia”. En este caso, la inversión aconsejada se encuentra entre 90 € y 455 € mensuales.

A continuación, se muestra una tabla con datos sobre el rendimiento estimado para distintos presupuestos:

Tabla 12. Rendimiento estimado para distintos presupuestos. Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto anual	Presupuesto mensual	Impresiones	Clics
1.080,00 €	90,00 €	2.079 - 3.515	160 - 169
1.500,00 €	125,00 €	2.911 - 4.867	140 - 234
2.220,00 €	185,00 €	4.304 - 7.196	207 - 346
5.460,00 €	455,00 €	10.585 - 17.678	509 - 850

6.2.3 *Funnel* o embudo de conversión.

El *funnel* o embudo de conversión es un término de Marketing *online* que trata de definir los distintos pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de la web, ya sea un registro, una compra o la generación de un *lead*. El último concepto tiene lugar cuando un usuario entrega sus datos a una empresa y, como consecuencia, pasa a ser registrado en la base de datos con el que la organización puede interactuar.

El *funnel* sirve para determinar el porcentaje de pérdidas en cada uno de los pasos que el usuario realiza en la web hasta cumplir el objetivo final, así como qué puntos hay que optimizar para conseguir el mayor número de usuarios posibles. El fin de la página web de PDS es conseguir que los usuarios contacten con la empresa para obtener más información.

6.2.4 Celeridad.

El tiempo que un sitio web emplea para cargar en comparación con los tiempos los de sus competidores es uno de los puntos que influyen en el posicionamiento orgánico de los sitios web en la página de resultados.

Por ello, la velocidad de carga de un sitio web determina la experiencia de los usuarios, concluyendo los siguientes resultados:

- Cada segundo de más en la carga de una página genera una caída del 11% en las visualizaciones de página y 16% en la satisfacción de los clientes, de acuerdo con Aberdeen Group.
- Según una investigación de Kissmetrics, el 40% de los visitantes abandonan las páginas que llevan más de 3 segundos para cargar y cada segundo de carga del sitio web reduce las conversiones en un 7%.
- 88% de los usuarios que tuvieron una mala experiencia al ingresar en un sitio web debido a la velocidad de carga son menos propensos a comprar en el mismo y más de un tercio de esos usuarios compartirá su mala experiencia con los amigos, reveló una investigación de Econsultancy.

Tras conocer estos datos, se realiza un análisis de la velocidad del sitio web de PDS gracias a la plataforma de Google *Test My Site*. Los resultados de la prueba determinan que la velocidad para una conexión 4G es de 3,3 segundos.

A continuación, se muestra una gráfica con las velocidades de los principales competidores:

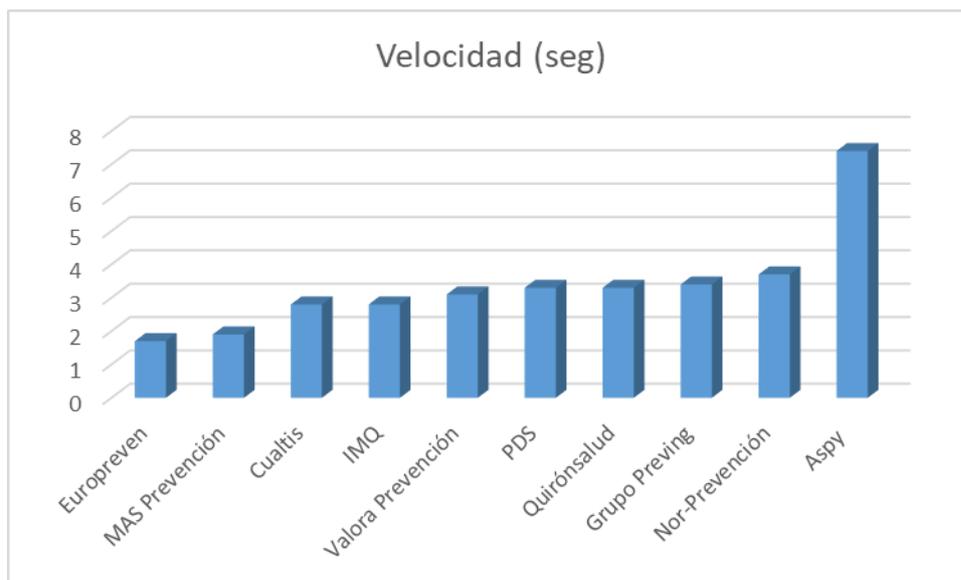


Gráfico 13. Velocidad de carga de sitios web de principales competidores.
Fuente: Google *Test My Site*, Elaboración Propia

En comparación con los demás servicios, la velocidad del portal de PDS se encuentra en el valor promedio de la mayoría de los sitios web del sector.

Para diagnosticar la situación y ofrecer posibles mejoras, se utilizará la herramienta *PageSpeed Insights*. Gracias a ella, se obtiene la siguiente información:

Datos de experimento

- Primer renderizado con contenido. Indica el momento en el que se genera el primer texto o imagen visible e inteligible → 0,8 s.
- Primer renderizado significativo. Mide el momento en que se muestra el contenido principal de la página → 1,2 s.
- Índice de velocidad. Indica la rapidez con la que se puede ver el contenido de una página → 2,6 s.
- Tiempo hasta que está interactiva. Aquel que tarda una página en ser totalmente interactiva → 1,6 s.
- Primer tiempo inactivo de la CPU. Indica la primera vez que el hilo principal de la página está lo suficientemente inactivo para recibir acciones del usuario → 1,2 s.
- FID potencial máxima. La latencia de la primera interacción que podrían experimentar los usuarios es la duración, en milisegundos, de la tarea más larga → 100 ms.

Oportunidades

Las siguientes optimizaciones harán que el sitio web de PDS cargue más rápido:

Tabla 13. Ahorro estimado obtenido a partir de acciones de mejora. Fuente: Elaboración Propia.

OPORTUNIDADES	Ahorro estimado (s)
Eliminar recursos que bloqueen el renderizado	0,79
Reducir tiempos de respuesta del servidor (TTFB)	0,28
Publicar imágenes con formatos de próxima generación	0,20
Posponer carga de imágenes que no aparecen en pantalla	0,16

6.3 Incorporación de academias de formación asociadas.

El principal objetivo de esta estrategia es colaborar con centros de formación para impartir cursos de prevención de riesgos laborales. Con esto, cada uno de los trabajadores de PDS podrían formar parte del profesorado encargado de que las personas interesadas adquieran los conocimientos necesarios para obtener la acreditación necesaria.

Para buscar academias o centros de formación interesados en asociarse, se puede recurrir a los siguientes organismos:

1. SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal).

El principal inconveniente de esta plataforma es que, para conseguir la colaboración de los centros, es necesario emplear más tiempo en contactar con academias de formación.

Con el fin de comprobar los resultados de esta opción, se contactó con 30 centros de la provincia de Sevilla ofreciendo cursos de prevención específicos para la obtención de la Tarjeta Profesional de la Construcción y la Tarjeta Profesional del Metal. Las respuestas a la propuesta fueron las siguientes:

- a. Doce de las academias no ofertaban cursos de TPC en sus centros de formación, pero estaban interesados en comenzar a impartirlos si les resultaban económicos.
- b. Tres de ellos ya ofertaban cursos a través de otra empresa, pero estaban interesados en recibir el dossier con información relevante y precio, ya que no les suponía un inconveniente realizar convenios con otras empresas.
- c. Seis de los centros habían impartido cursos de TPC con anterioridad, y estaban interesados en realizar esta labor de nuevo.
- d. Por último, tres de las academias intentaron homologarse en el pasado, pero no les fue posible debido al elevado desembolso que suponía.

Con estos resultados, se consigue el siguiente gráfico:

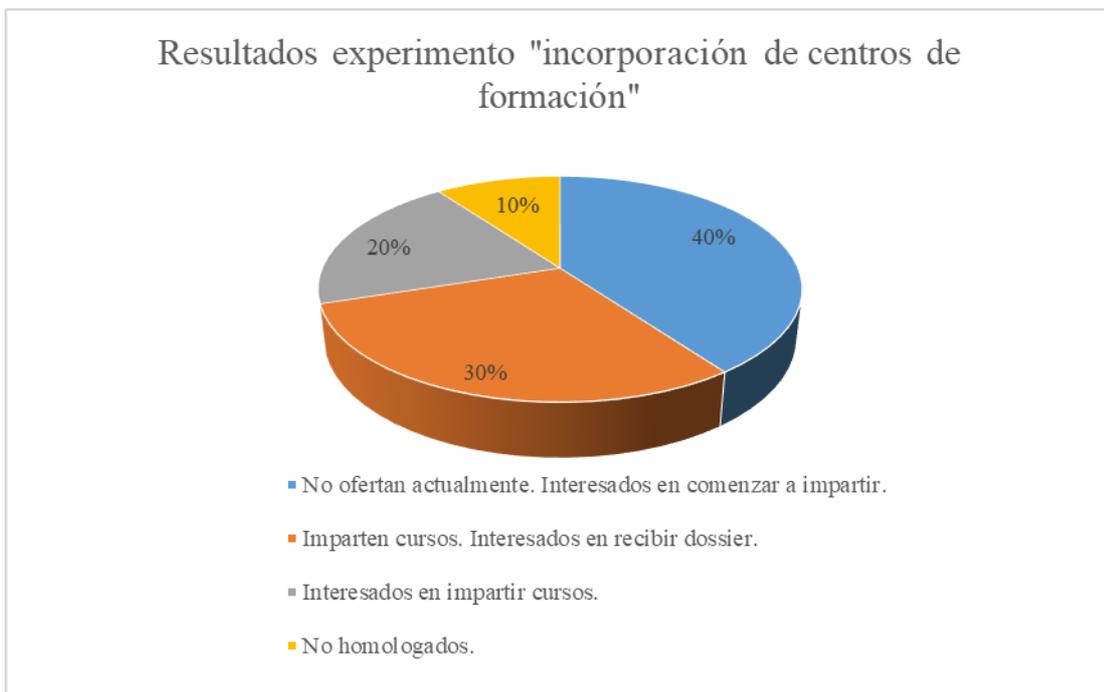


Gráfico 14. Resultados obtenidos del experimento "incorporación de centros de formación".
Fuente: Elaboración Propia.

Como conclusión se obtiene que, del total de academias contactadas, el 70% de ellas estarían interesadas en impartir estos cursos.

2. Consejerías de Empleo de las distintas organizaciones autonómicas.

En el portal web de estas instituciones, puede obtenerse información acerca de la oferta de cursos de formación vigentes y centros donde se imparten. De esta manera, cada socio podría formar parte del profesorado de las academias de formación que se encuentren cerca de la zona donde desarrolla en mayor medida la actividad empresarial

También puede solicitarse la inscripción y acreditación como centro de formación profesional para el empleo. Esta estrategia podría llevarse a cabo en un futuro, una vez se haya creado la Delegación Central en Madrid y PDS cuente con el presupuesto necesario para soportar los gastos que un centro de este tipo conlleva.

3. Fundación Laboral de la Construcción.

Actualmente, la Fundación cuenta con 46 centros de formación propios, 22 centros de prácticas preventivas y más de 1.400 profesores especializados.

A continuación, se presentan las localizaciones de los centros de formación activos:



Figura 4. Localización de centros de formación de la Fundación Laboral de la Construcción.
Fuente: FLC.

Cuando la Fundación necesita incorporar nuevos profesionales a alguno de sus centros, puede dar a conocer las vacantes de dos formas: abriendo el plazo de inscripción para la Bolsa de Empleo en cursos de Formación para el Empleo, o publicando la oferta a través de portales de empleo, como *Infoempleo* o *InfoJobs*.

7 OBJETIVOS CORPORATIVOS Y PRESUPUESTOS

El hombre crece junto con sus grandes fines.

- Friedrich Schiller-

Una vez se han definido las estrategias que conformarán el plan de acción de la empresa 2019-2022, se definirán los objetivos finales y, con ello, los presupuestos iniciales, que podrán revisarse periódicamente tras el análisis de los progresivos alcances.

7.1 Objetivos corporativos.

Para los próximos tres años, PDS desea obtener un crecimiento anual de entre el 30 % y el 50 % del total de socios. Teniendo en cuenta que la situación a finales de 2018 es de 11 socios fijos, se presentan en la siguiente tabla los números que resultarían:

Tabla 14. Número de socios incorporados por año. Fuente: Elaboración propia.

Año	Número de socios incorporados					Total 2019-2022
	2018	2019	2020	2021	2022	
Incremento 30%	11	14	19	24	31	88
Incremento 50%	11	17	25	37	56	134

A continuación, se establecerán los objetivos para cada una de las estrategias presentadas anteriormente:

7.1.1 Objetivos relativos a la estrategia “incorporación de nuevos socios”.

Estrategias orientadas a la apertura de nuevas delegaciones.

La principal ventaja que hay que tener en cuenta en este tipo de estrategias es que en PDS el crecimiento no supone costes. Esto es debido a que, para poder encontrar a un socio, la empresa hará frente a los gastos correspondientes a gestión de tiempos, contratación, etc... con dinero perteneciente a la liquidez de la compañía. Una vez la persona decida asociarse a PDS, deberá aportar 3.000 € en concepto de capital social, por lo que el cómputo de esta incorporación será cero.

Este tipo de tácticas se llevarán a cabo desde la Central. En la siguiente tabla se muestran las estrategias definidas, junto con el tiempo de ejecución y costes correspondientes a cada una de ellas.

Tabla 15. Tiempo, coste y objetivo asociado a la apertura de nuevas delegaciones. Fuente: Elaboración Propia.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	Tiempo ejecución	Coste	Objetivo
Captación <i>online</i> nuevos socios: InfoJobs (paquete básico)	2 meses	289 €	1 - 2 socios
Captación alumnos Máster: Convenio de prácticas	3-6 meses	1.760 €	0 - 1 socio

Gracias a esta información pueden obtenerse los datos necesarios para elaborar el Plan 2019-2022.

Los costes y objetivos de los distintos escenarios (S1, S2, ..., Sn) se calculan respecto a las siguientes suposiciones:

Tabla 16 . Costes y objetivos asociados a escenarios. Fuente: Elaboración Propia.

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 "APERTURA NUEVAS DELEGACIONES"			
Escenario	Estrategia	Coste (€)	Socios incorporados
S1	6 campañas InfoJobs/año	5.202,00	18 - 36
	1 campaña prácticas/año	5.280,00	0 - 3
	Total	10.482,00	18 - 39
S2	5 campañas InfoJobs/año	4.335,00	15 - 30
	1 campaña prácticas/año	5.280,00	0 - 3
	Total	9.615,00	15 - 33
S3	4 campañas InfoJobs/año	3.468,00	12 - 24
	1 campaña prácticas/año	5.280,00	0 - 3
	Total	8.748,00	12 - 27
S4	3 campañas InfoJobs/año	2.601,00	9 - 18
	2 campañas prácticas/año	10.560,00	0 - 6
	Total	13.161,00	9 - 24

Realizando el cálculo del promedio de número de socios incorporados a través de cada uno de los escenarios, se obtiene la siguiente conclusión:

Tabla 17. Costes y número de socios incorporados según escenarios. Fuente: Elaboración Propia.

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 "APERTURA NUEVAS DELEGACIONES"		
Escenario	Coste	Socios incorporados
S1	10.482,00 €	29
S2	9.615,00 €	24
S3	8.748,00 €	20
S4	13.161,00 €	17

Por lo tanto, el Plan Estratégico 2019-2022 estará constituido por 18 campañas de captación *online* de nuevos socios a través de InfoJobs y 3 convenios de prácticas.

Estrategias orientadas a nivel de delegación.

Las estrategias relativas a la “Participación en actividades de networking y en asociaciones locales y sectoriales”, definidas anteriormente tienen como principal objetivo dar visibilidad a la empresa. Aún se desconocen los resultados que podrían obtenerse gracias a su implantación, por lo que no se estimará el posible número de socios incorporados, incluyendo de esta forma el concepto N/A (No Aplica) en la tabla.

Por otra parte, para la estrategia “Búsqueda de asesorías y gestorías”, se reconoce a cada una de las empresas de este tipo como un socio. Teniendo en cuenta que las distintas entidades formarán parte de la actividad empresarial a través de los socios de la empresa y, también, de la Central, se establecerá un objetivo común para todos los asociados de PDS.

Gracias a la información actual, se sabe que existen tres socios relacionados con 10, 6 y 4 asesorías. Por lo tanto, el número promedio de asesorías con las que puede establecerse convenios es de 6 por trabajador.

El objetivo será que el 50 % del total de socios que forman parte de PDS establezcan convenios con asesorías. Teniendo en cuenta el crecimiento generado por las estrategias orientadas a la apertura de nuevas delegaciones, la evolución de la situación durante la consecución del Plan Estratégico 2019-2022 sería la siguiente:

Tabla 18. Evolución de número de socios que tienen convenios con asesorías. Fuente: Elaboración Propia.

	2019	2020	2021	2022
Socios obtenidos con S1	11	20	30	40
Socios con convenio con asesorías	5	10	15	20

Con esa información, puede concluirse que cada año 5 socios establecerán nuevos convenios con asesorías. Por lo tanto, para el Plan Estratégico 2019-2022 el total de socios que tengan contratos con asesorías será de 20 socios, lo que supondrá para PDS el soporte de 120 asesorías.

El coste sería el equivalente al 10 % de comisión que obtiene la entidad por cada nuevo contrato. Para realizar una estimación, se ha obtenido que el gasto medio de cada cliente es de 500 €, siendo el coste del soporte de una asesoría de 50 € por cliente. Puesto que por cada contrato obtenido gracias a una empresa asesora PDS obtiene beneficios, el coste de este tipo de estrategias es de cero euros.

Tabla 19. Tiempo, coste y objetivo asociados a estrategias orientadas a nivel de delegación.

Fuente: Elaboración Propia.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	Tiempo ejecución	Coste	Objetivo
Búsqueda de asesorías y gestorías	Indefinido	0 €	120
Participación en actividades de <i>networking</i>	1 año	1.400 €	N/A
Participación en asociaciones locales y sectoriales	1 año	120 €	N/A

Gracias a esta información pueden obtenerse los datos necesarios para elaborar el Plan 2019-2022.

Tabla 20. Costes y número de socios incorporados mediante estrategias a nivel de delegación.

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 "TÁCTICAS A NIVEL DE DELEGACIÓN"		
Estrategia	Coste	Socios incorporados
Búsqueda de asesorías y gestorías	0,00 €	120
Participación en actividades de <i>networking</i>	4.200,00 €	N/A
Participación en asociaciones locales y sectoriales	360,00 €	N/A

7.1.2 Objetivos relativos a la estrategia "Marketing online".

Tras el análisis realizado en el apartado anterior, ha de elegirse uno de los presupuestos anuales, teniendo en cuenta que este podrá modificarse cuando la empresa lo desee.

Para ello, va a calcularse el CTR (*Click Through Rate*), porcentaje de veces que los usuarios hacen clic en base al número de veces que se ha mostrado un anuncio (impresiones). En otras palabras, este número indica cómo de relevante está siendo el mensaje del anuncio para los usuarios.

Este indicador se calcula con la siguiente fórmula:

$$CTR = \frac{Clics}{Impresiones} \times 100$$

A continuación, se indica el CTR para cada uno de los presupuestos anuales:

Tabla 21. Valor del indicador CTR para cada uno de los presupuestos. Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto anual	Presupuesto mensual	Impresiones	Clics	CTR (%)
1.080,00 €	90,00 €	2.079 - 3.515	160 - 169	7,69 – 4,8
1.500,00 €	125,00 €	2.911 - 4.867	140 - 234	4,8 – 4,8
2.220,00 €	185,00 €	4.304 - 7.196	207 - 346	4,8 – 4,8
5.460,00 €	455,00 €	10.585 - 17.678	509 - 850	4,8 – 4,8

Como puede observarse, los valores estimados no varían en exceso para los cuatro presupuestos. Por ello, la manera más efectiva de obtener la rentabilidad de cada una de las inversiones será calculando el ROI (*Return On Investment*), el cual indica el beneficio que se obtiene de los anuncios respecto al gasto destinado en ellos.

La fórmula es la siguiente:

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Coste de productos vendidos}}{\text{Coste de productos vendidos}}$$

Para el Plan Estratégico 2019-2022 se establecerá un presupuesto inicial de 90 € durante los dos primeros meses, de 125 € para los siguientes dos meses y de 185 € para otros dos meses. Con los resultados del indicador ROI obtenidos durante el primer semestre, se determinará el presupuesto mensual para el periodo restante del Plan Estratégico en curso.

Con el fin de definir un presupuesto estimado, se calculará el coste exacto de los primeros seis meses y se obtendrán los resultados del segundo semestre para cada uno de los tres supuestos.

Tabla 22. Costes y objetivos obtenidos mediante estrategia de marketing *online*.

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 "MARKETING ONLINE"			
Estrategias	Coste	Objetivos	
		Impresiones	Clics
Semestre 1	90*2 + 125*2 + 185*2 = 800,00 €	4.145	209
Semestre 2	540,00 €	2.797	165
	750,00 €	3.889	187
	1.110,00 €	5.750	277

7.1.3 Objetivos relativos a la estrategia “incorporación de academias de formación asociadas”.

El objetivo de este tipo de estrategias consiste en generar un mercado diferente; es decir, ofrecer servicios a centros de formación, hecho que supondrá que las personas que perciban las prestaciones no serán consideradas clientes directos.

En el Plan Estratégico 2019-2022 el objetivo establecido para esta táctica es que el 70 % de los socios imparta tres cursos al año. Teniendo en cuenta el crecimiento de la plantilla obtenido en este periodo de tiempo gracias a la estrategia “incorporación de nuevos socios”, a continuación, se presenta una estimación del número de socios que formarán parte de centros y academias en los próximos tres años:

Tabla 23. Evolución del número de academias asociadas. Fuente: Elaboración Propia.

	2019	2020	2021	2022
Socios obtenidos con S1	11	20	30	40
Número de academias asociadas	23	42	63	84

Con la información obtenida del análisis de resultados de cada una de las estrategias, se muestran los siguientes objetivos corporativos estimados:

Tabla 24. Objetivos Plan Estratégico 2019-2022 PDS PREVENCIÓN. Fuente: Elaboración Propia.

OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 PDS	
Estrategia	Objetivo
Incorporación de nuevos socios	149 socios incorporados
Marketing online	N/A
Incorporación de academias de formación asociadas	84 academias asociadas
TOTAL	233 nuevos socios

7.2 Presupuestos

El presupuesto total derivado de las acciones que se llevarán a cabo durante el Plan Estratégico 2019-2022 de la empresa PACK DE SERVICIOS DE PREVENCIÓN, S. COOP. AND., es el siguiente:

Tabla 25. Presupuestos Plan Estratégico 2019-2022 PDS PREVENCIÓN. Fuente: Elaboración Propia.

PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 PDS	
ESTRATEGIA	COSTE
Incorporación de nuevos socios	15.042,00 €
Marketing <i>online</i>	4.800,00 €
Incorporación de academias de formación asociadas	0,00 €
TOTAL	19.842,00 €

8 CONCLUSIONES

Los resultados del Plan Estratégico desarrollado en este trabajo demuestran que se trata de una excelente herramienta de soporte para las pequeñas y medianas empresas, ya que permite orientar a la compañía hacia un fin previamente definido, gestionando de manera eficiente los recursos existentes.

A su vez, la experimentación basada en la metodología Lean Start Up valida las estrategias propuestas. De esta manera, la empresa puede corroborar que el plan llevado a cabo garantiza el camino apropiado para alcanzar sus objetivos.

Por último, se ha podido conocer la satisfacción de la empresa PDS PREVENCIÓN con los resultados conseguidos mediante este proyecto. No obstante, este documento es solo el punto de partida que facilitará a la organización la consecución de las acciones que deberá llevar a cabo durante los próximos tres años.

En definitiva, este proyecto ha expuesto los argumentos necesarios para potenciar la implementación de un Plan Estratégico en una pyme. También ha permitido manifestar la clara ventaja competitiva que supone poseer un plan de acción, resultado de previos análisis exhaustivos de los diversos factores que influyen en una empresa.

REFERENCIAS

Boletín económico (2018). *Informe trimestral de la economía española*. Madrid: Banco de España. [consulta: diciembre 2018]

DBK Informa, Observatorio Sectorial. *Informe Especial DBK Seguridad y Salud Laboral*. DBK (2018). [en línea] Disponible en: <https://www.dbk.es/es/estudios/17437/summary> [consulta: diciembre 2018]

España. Real Decreto 899/2015, de 9 de octubre, por el que se modifica el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. Boletín Oficial del Estado, 9 de octubre de 2015, núm. 243, de 10 de octubre de 2015, páginas 94867 a 94873. [en línea] Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2015/10/09/899> [consulta: enero 2019]

España, Resolución de 26 de agosto de 2008, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el I Convenio colectivo nacional de los Servicios de Prevención Ajenos. Boletín Oficial del Estado, 26 de agosto de 2008, núm. 220, de 11 de septiembre de 2008, páginas 37126 a 37148. [en línea] Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2008-14848> [consulta: enero 2019]

Guelbenzu, Javier y Vázquez, Iciar (2016). *Informe 2016 Infoempleo-Adecco: Redes Sociales y Mercado de Trabajo*. Madrid: Infoempleo y Adecco. [en línea] Disponible en: <https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe-Infoempleo-Adecco-sobre-Mercado-de-Trabajo-y-Redes-sociales-2017.pdf> [consulta: abril 2019]

Martín, Manuel (2016). *¿Por qué aumentará la accidentabilidad laboral en España en los próximos años?* [en línea] Disponible en: <https://prevention-world.com/actualidad/articulos/aumentara-accidentabilidad-laboral-espana-proximos-anos/> [consulta: diciembre 2018]

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2017). *Memoria de actividades 2016*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [en línea] Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Memoria2016.pdf> [consulta: diciembre 2018]

Ministerio de Trabajo e Inmigración (2007). *Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. [en línea] Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Estrategia_Seguridad_Salud/Doc.Estrategia%20actualizado%202011%20ultima%20modificacion.pdf [consulta: diciembre 2018]

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2018). *Cifras PyME. Datos noviembre 2018*. Madrid: Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresa. [en línea] Disponible en: <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-noviembre2018.pdf> [consulta: diciembre 2018]

“OHSAS 18001:2007. *Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos*”. AENOR. Madrid, 2007. [en línea] Disponible en: <https://www.aenor.com/normas-y-libros/buscar-libros/detalle?c=4032> [consulta: diciembre 2018]

Peñarrocha López, Pascual David (2016). *Nuevos horizontes del sector de la prevención de riesgos laborales en España*. [consulta: noviembre 2018]

Pinilla García, F.J., Hervás Rivero, P., Galiana Blanco, L. y Zimmermann Verdejo, M. (2018). *La gestión preventiva en las empresas en España. Análisis del módulo de prevención de riesgos laborales de la "Encuesta anual laboral 2016"*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P. [en línea] Disponible en:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias_INSHT/2018/Ficheros/La%20gestion%20preventiva%20en%20la%20empresas%20en%20Espa%C3%B1a.pdf [consulta: diciembre 2018]

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Medio de Comunicación Especializado en Marketing (2015). *Contratar a un becario no es gratis* [en línea]. Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/reportaje/contratar-un-becario-no-es-gratis> [consulta: mayo 2019]

Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral (2019). *Ventajas de asociarse*. [en línea]. Disponible en: <https://www.aepsal.com/aepsal/ventajas-de-asociarse-4/> [consulta: mayo 2019]

Asociación Nacional de Servicios de Prevención Ajenos (2018). *Principales actividades institucionales de ASPREN*. [en línea]. Disponible en: <http://www.aspren.org/principales-actividades-institucionales-de-aspren/> [consulta: mayo 2019]

InboundCycle (2018). *¿Qué es el marketing digital o marketing online?* [en línea]. Disponible en: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online> [consulta: mayo 2019]

GLOSARIO

MTMSS: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social	20
SST: Seguridad y Salud en el Trabajo	20
INSHT : Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo	33
ITPAJD: Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	48
IAE: Impuesto sobre Actividades Económicas	48
FLC: Fundación Laboral de la Construcción	64