



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo Fin de Grado

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Nexus HR: La primera consultora internacional española

Presentado por:

Francisco Fernández López

Tutelado por:

Francisco J. Frutos de la Torre

Valladolid, 30 de junio de 2024

Resumen

Este trabajo de fin de grado consiste en un plan de negocio basado en la idea de reclutar trabajadores en países de Latinoamérica con los que cubrir la demanda laboral en sectores con escasez de mano de obra en España, derivado de las necesidades de mano de obra, cada día más crecientes, que existen en el país.

La fuente principal de ingresos consiste en cobrar a las empresas españolas los servicios por de reclutamiento de trabajadores y por asesoría laboral para estas. Además, los trabajadores tienen la opción de recibir asesoría continua después del periodo de prueba.

El plan de negocios incluye las barreras legales, un análisis de la competencia y los planes de producción, recursos humanos, financiación y marketing necesarios para establecer y expandir la empresa. El objetivo de esta consultoría internacional de capital humano es facilitar la movilidad laboral y ayudar a solucionar el problema de la falta de mano de obra en España.

Abstract

This final degree project consists of a business plan based on the idea of recruiting workers in Latin American countries to meet the labor demand in sectors with labor shortages in Spain, stemming from the increasingly growing need for labor in the country.

The main source of income is generated from payments made by Spanish companies for the recruitment service. Additionally, workers will have the option to receive ongoing advisory services after the trial period.

The business plan includes legal barriers, a competition analysis, and the necessary production, human resources, financing, and marketing plans to establish and expand the company. The goal of this international human capital consultancy is to facilitate labor mobility and help address the labor shortage problem in Spain.

Palabras clave: capital humano, consultoría, consultora internacional, globalización, reclutamiento internacional, movilidad laboral, gestión de talento, migración, colocación laboral, búsqueda de empleo.

Keywords: human capital, consultancy, international consultancy, globalization, international recruitment, labor movility, talent management, migration, job placement, job search.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. BUSINESS PLAN	7
2.1. Origen de la idea de negocio	7
3. REQUISITOS Y OBLIGACIONES LEGALES	8
3.1. Contratos	8
3.1.1. <i>Constitución de la empresa</i>	8
3.1.2. <i>Contrato con empresas españolas</i>	8
3.1.3. <i>Contrato con trabajadores latinoamericanos</i>	9
3.1.4. <i>Contrato de prestación de servicios laborales</i>	9
3.1.5. <i>Otros contratos</i>	9
3.2. Impuestos	9
3.2.1. <i>Impuestos en los países latinoamericanos</i>	9
3.2.2. <i>Impuestos en España</i>	10
3.3. Protección laboral	11
3.4. Normativas de intermediación	11
3.5. Registro y localidad	12
3.6. Visados y permisos de trabajo	12
4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	13
4.1. Hays Recruitment	13
4.2. Grupo Talents	14
4.3. Manpower	15
4.4. Adecco	16
4.5. Randstad	17
4.6. Manatal	19

4.7.	Tabla de atributos	20
5.	PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	22
5.1.	Definición de perfiles laborales	22
5.2.	Reclutamiento de trabajadores y búsqueda de empresas españolas.....	22
5.3.	Selección y evaluación	23
5.4.	Negociación de condiciones laborales	23
5.5.	Preparación de la mudanza	23
5.6.	Apoyo durante el periodo de prueba	23
5.7.	Decisión posterior al periodo de prueba	23
5.8.	Servicios a facturar.....	24
6.	PLAN DE LOCALIZACIÓN	24
7.	PLAN DE MARKETING	25
7.1.	Resumen ejecutivo	25
7.1.1.	<i>Oportunidad de mercado</i>	25
7.1.2.	<i>Ventaja competitiva</i>	25
7.1.3.	<i>Objetivos de marketing</i>	26
7.2.	Análisis de la situación	27
7.2.1.	Análisis interno.....	27
7.2.2.	Análisis externo.....	27
7.3.	Estrategias de marketing	28
7.3.1.	<i>Estrategias de producto o servicio</i>	28
7.3.2.	<i>Estrategias de precio</i>	28
7.3.3.	<i>Estrategias de distribución</i>	29
7.3.4.	<i>Estrategias de comunicación</i>	29
7.3.5.	<i>Posicionamiento</i>	30
7.4.	Métricas y KPIs	31
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	31
9.	PLAN FINANCIERO	32
	Conclusiones	38
	Referencias Bibliográficas	40
	Anexos	43

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de fin de grado se centra en una empresa dedicada a la contratación de trabajadores latinoamericanos para empresas españolas como respuesta a la creciente demanda de trabajadores en varios sectores laborales de España. La empresa ha elegido el nombre Nexus HR, donde HR significa Human Resources, que en español se traduce como Recursos Humanos. La empresa cuenta con tres socios, ubicados en España, Honduras y Chile, residentes cada uno de ellos en un país diferente. Cada socio es responsable de representar a la empresa y los llevar a cabo las operaciones pertinentes en sus respectivos países.

Esta iniciativa surge en el contexto de la globalización y la movilidad del mercado laboral, donde la gestión internacional de recursos humanos presenta nuevas oportunidades. La creación de una empresa especializada en contratación latinoamericana se plantea como una solución alternativa viable para abordar la escasez de talento en áreas importantes del mercado laboral español.

El interés en este tema radica en su relevancia para la economía y el mercado laboral español, así como en su potencial impacto social y empresarial. La integración de trabajadores latinoamericanos en el mercado laboral español es crucial para cubrir las necesidades de mano de obra que la oferta local no puede satisfacer. Esto no solo ayuda a impulsar la productividad y el crecimiento económico, sino que también fortalece las relaciones comerciales entre España y los países de América Latina.

Los objetivos de este trabajo consisten en analizar la viabilidad y la oportunidad de negocio de establecer una empresa de reclutamiento de trabajadores latinoamericanos en España, identificar los sectores y perfiles laborales con mayor demanda, diseñar un plan estratégico para la operación de la empresa, y establecer los mecanismos y procesos necesarios para la selección, contratación y seguimiento de los trabajadores reclutados.

La metodología utilizada se basa en un enfoque práctico, que implica la aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera universitaria en el análisis y la resolución de problemas reales. Para ello, se realiza un estudio de mercado para identificar las necesidades de mano de obra en sectores específicos, se realiza una investigación para evaluar su interés en los servicios de reclutamiento de trabajadores

latinoamericanos y se desarrolla un plan de negocio detallado que incluya aspectos como la estructura organizativa, los recursos necesarios, el plan financiero y las estrategias de marketing y promoción.

2. BUSINESS PLAN

La empresa se dedica a reclutar trabajadores de Honduras y Chile para cubrir las necesidades de mano de obra en empresas españolas, especialmente en sectores como la construcción, instalaciones, transporte, TICS, entre otros. Su objetivo es brindar una solución a las empresas españolas que enfrentan dificultades para encontrar personal cualificado y dispuesto a trabajar en determinadas posiciones debido a la escasez de mano de obra en España.

2.1. Origen de la idea de negocio

Aunque en España existe una tasa de desempleo mayor que en ambos países según datosmacro [7][6], es en España donde se echa más en falta la de mano de obra, debido a diferentes factores como podría ser el envejecimiento de la población, la pandemia COVID o que existan numerosas vacantes en sectores que demandan trabajadores cualificados, pero no haya suficientes profesionales cualificados en el país para cubrir esas posiciones. Esta escasez ha sido descrita por Mayte Hernando, gerente de empresas del sector de la construcción y de distribución de bebidas y alimentos, quienes han experimentado dificultades para encontrar personal cualificado. “Ahora mismo tenemos cinco o seis máquinas paradas y no podemos coger ciertos trabajos (de construcción) porque no tenemos quien las maneje y, por más que busquemos, no aparece nadie, ni buscando por las oficinas de empleo (SEPE), ni por agencias de empleo temporal (ETT), ni publicando ofertas en medios de comunicación” (como citan Pascual y Velasco, 2023) [20]. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023) [14], en el tercer trimestre de 2023 se alcanzó un récord de 156.000 puestos de trabajo vacantes en España. Esto ha sido confirmado a través de la Encuesta a las empresas españolas sobre la evolución de su actividad (Ebae), donde el 42.5% de las empresas reportaron dificultades para encontrar mano de obra (Banco de España, 18

de diciembre de 2023) [2]. Por si no fuera poco, según GrupoTalents, alrededor de un 80% de los directores de recursos humanos de las empresas ubicadas en España consideran difíciles las contrataciones, especialmente para perfiles técnicos informáticos e ingenieros (s.f.) [11].

El problema con las vacantes en España ha sido desarrollado por la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) (CEPYME, septiembre de 2023) [3].

Se considera que el trabajador promedio chileno u hondureño prefiere vivir en España y realizar su carrera laboral en este país, las razones se encuentran en el Anexo A.

También, dentro de los anexos, en este caso en el Anexo B, puede encontrar más información sobre el plan de negocio, en este caso sobre la misión, la visión y los valores de esta.

3. REQUISITOS Y OBLIGACIONES LEGALES

3.1. Contratos

3.1.1. Constitución de la empresa

Forma jurídica de la empresa y reglas básicas de funcionamiento. En España, las características de la escritura de constitución de una empresa incluyen la elección de la forma jurídica empresarial, que puede ser Empresario Individual, Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), o Sociedad Anónima (SA). En este caso, la empresa es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que ofrece flexibilidad, menor capital social requerido, siendo este de 3.005,06€, y menos formalidades (Gestorías de Castilla y León, s.f.) [10]. Dentro de lo que es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, será a su vez una sociedad de tipo mercantil. La sede social de la empresa está ubicada en Valladolid.

3.1.2. Contrato con empresas españolas

Acuerdos con empresas españolas. Este contrato trata de la relación laboral que tiene Nexus HR con las empresas contratantes.

3.1.3. Contrato con trabajadores latinoamericanos

Para garantizar los derechos tanto de la empresa como de los empleados al contratar a trabajadores de América Latina, es fundamental establecer un acuerdo.

3.1.4. Contrato de prestación de servicios laborales

Este contrato establecería los términos y condiciones bajo los cuales el trabajador latinoamericano se compromete a prestar sus servicios a la empresa española a la que es asignado. El contrato serviría como un documento legal que protege los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, estableciendo las bases para una relación laboral transparente y justa.

3.1.5. Otros contratos

La empresa necesita formalizar otro tipo de contratos que son los siguientes: contrato de asociación entre socios, contrato con proveedores de servicios, contratos de arrendamiento, contrato a los socios asalariados y contratos de seguros. También, Nexus HR, debe revisar el contrato laboral de la empresa española con el trabajador reclutado.

En el Anexo C se encuentran los requisitos y puntos necesarios para la formalización de algunos de los contratos.

3.2. Impuestos

Se deben cumplir con las obligaciones tributarias y pagar los impuestos correspondientes, los impuestos a tener en cuenta son los siguientes:

3.2.1. Impuestos en los países latinoamericanos

- Honduras

Nexus HR debe pagar el visado y los permisos de trabajo al trabajador hondureño desplazado a España, estos costes, los cuales derivan de obtener un visado Schengen desde Honduras, incluyendo los posibles impuestos de salida, oscilan entre 100 y 200 euros.

Luego, el trabajador español, en este caso, el socio de la consultora desplazado a Honduras sigue teniendo las obligaciones tributarias en España.

- Chile

Para un ciudadano chileno, los costes principales podrían limitarse a posibles tasas aeroportuarias al salir de Chile, que se estiman entre 50 a 100 euros, los cuales, al igual que para el trabajador proveniente de Honduras, corre a cargo de la consultora.

En cuanto al socio trabajador en Chile, debe tributar en la declaración de la renta según la Segunda Categoría. A este empleado se le retiene el 5% de su salario bruto como declaración de renta durante los dos primeros años, y a partir del tercer año se le comenzará a retener el 10%. Luego, en cuanto a la Seguridad Social el socio desplazado a Chile contribuye a la Seguridad Social Española durante los 3 primeros años, prorrogable 2 años más.

Para más información sobre las obligaciones tributarias del socio desplazado a Chile, se pueden revisar en el Anexo D.

3.2.2. *Impuestos en España*

- Impuesto sobre Sociedades

Por lo general, el gravamen es del 25% sobre los beneficios obtenidos. El primer año, la empresa puede pagar el 15% en vez del 25% por ser una sociedad de nueva creación, siempre y cuando los resultados del año 1 y año 2 sean positivos. En los años siguientes, en este trabajo se calcula como un tipo de gravamen al 25%, pero cabe recalcar que si la empresa opera como una Sociedad Limitada Cooperativa (donde todos los socios tienen la misma participación, voz y voto, independientemente de su aporte de capital), el impuesto es del 20%.

- Impuestos laborales

Abonar las cotizaciones a la Seguridad Social por cada trabajador trasladado a España y cumplir con las obligaciones laborales y fiscales españolas. A tener en cuenta las cotizaciones a la Seguridad Social y las retenciones del IRPF.

- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

Considerar el IVA aplicable a los servicios prestados en el país de origen y en España. En España, para una sociedad limitada, el IVA es del 21%.

- Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)

El IAE es un tributo obligatorio en España para actividades empresariales, profesionales o artísticas. La empresa está exenta del pago del IAE durante los dos primeros años de tu actividad económica por cuenta propia. Después de este período, sólo paga el IAE si sus ingresos superan los 1.000.000 de euros en el penúltimo año anterior al devengo del impuesto, es decir, la empresa está sujeta al impuesto si sus ingresos de dos años anteriores superan el millón de euros.

3.3. Protección laboral

El papel de Nexus HR en cuanto a la protección laboral está ligado al contrato laboral entre el trabajador reclutado y la empresa española. Nexus HR debe revisar el contrato con el fin de que la empresa respete los derechos del trabajador, así como el salario mínimo, las horas de trabajo, vacaciones, protecciones laborales, entre otros. También, la consultora debe estar pendiente del trabajador en el periodo de prueba con el fin de que el trabajador no sufra ningún tipo de discriminación o alguno de sus derechos se vea afectado, debido a que la empresa contratante está obligada a ello según el artículo 39 de la Ley de Empleo [16]. convierte en un aspecto clave para garantizar los derechos y la seguridad de los trabajadores migrantes, así como para cumplir con las regulaciones laborales vigentes. Los aspectos clave de la protección laboral son los siguientes:

3.4. Normativas de intermediación

En España, la intermediación laboral está regulada por la Ley de Empleo y el Estatuto de los Trabajadores. Los puntos más destacados para tener en cuenta son:

- Registro y autorización como consultoría de capital humano internacional
- Se debe asegurar que los contratos y condiciones laborales cumplen con la legislación española, así como se mencionó en el apartado de protección laboral. Nexus HR debe informar a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones antes de su traslado a España.
- Debe asesorar y apoyar a los trabajadores latinoamericanos en la obtención de los permisos de trabajo y residencia necesarios para emplearse en España.

3.5. Registro y localidad

La empresa debe registrarse como una consultoría de capital humano internacional. Esto le permite operar legalmente en el mercado laboral español. El registro se realiza ante el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y la Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales de la Junta de Castilla y León. El capital mínimo al momento de creación de la empresa debe ser de 3.005,06€, debido a que es una Sociedad Limitada.

También, se deben obtener las licencias y permisos necesarios, así como el Número de Identificación Fiscal (NIF) en la Agencia Tributaria, la inscripción en la Seguridad Social y la afiliación y alta de los trabajadores. Por último, se requiere registrar los contratos de trabajo de los empleados en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

3.6. Visados y permisos de trabajo

Los visados y permisos de trabajo son documentos legales que permiten a los ciudadanos extranjeros residir y trabajar legalmente en un país distinto al de su nacionalidad. Para obtener el visado Schengen, necesario para entrar en el área Schengen, el cual es un espacio compuesto por 26 países europeos, incluyendo España, que permite la libre circulación de bienes, servicios y personas, los principales requisitos para ciudadanos de Chile y Honduras son: (Schengen Visa Info, s.f.) [25]

- Un contrato firmado con la empresa e inscrito en la Seguridad Social
- Carecer de antecedentes penales
- Billete de avión a España dentro de un periodo de 90 días
- Un seguro médico con una cobertura de al menos 30.000€.

Se estima, que el tiempo medio desde que el trabajador hondureño comienza los trámites hasta su viaje a España es de 2 a 6 meses, mientras que el chileno tardaría de 1 a 4 meses.

Existe información relevante sobre los visados y permisos de trabajo de los trabajadores chilenos, presentada en el Anexo

4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Es importante destacar que Nexus HR está introduciendo una idea de negocio muy innovadora en un mercado donde apenas hay competidores. Por lo tanto, se han identificado 6 empresas que, aunque no son competidores directos, han sido seleccionadas considerando el punto de vista de una empresa en busca de servicios de reclutamiento. Estas empresas, al igual que Nexus HR, son consultoras de recursos humanos que ofrecen servicios de intermediación, evaluación y selección de candidatos.

4.1. Hays Recruitment

Esta plataforma se dedica a ofrecer una gama de puestos de trabajo en una gran variedad de sectores, utilizando su conocimiento y su verificador de salarios. La empresa ha evolucionado más allá de ser solo una empresa especializada en selección de personal, ya que también ofrece asesoramiento, ideas y experiencia sobre los problemas que existen en el mundo laboral actual.

Hays ofrece un conjunto de soluciones de contratación y recursos humanos, tanto si se trata de ayudar a los profesionales a descubrir cuál es el siguiente paso en su carrera profesional como de ayudar a los clientes a establecer su estrategia y llegar a sus objetivos de personal.

Las ventajas que ofrece la empresa son las siguientes:

- Plataforma fácil de usar: Hays ofrece una interfaz intuitiva que permite a los usuarios buscar empleo o trabajo de forma fácil y segura.
- Buenas prestaciones a las empresas: La consultora ofrece servicios de calidad a las empresas, que incluyen búsqueda de talento, selección de personal temporal y permanente, gestión de proyectos, transición profesional, entre otros.
- Búsqueda avanzada: La capacidad de buscar ofertas de trabajo según diversas variables, como horarios, salarios y ubicación, simplifica el proceso de encontrar la vacante adecuada.

Mientras tanto, las desventajas de Hays Recruitment son:

- Limitación de puestos: La plataforma se enfoca en puestos de alto nivel ejecutivo, así como directores y similares, relegando a los trabajadores operarios a un segundo plano.
- Prestaciones para el trabajador pobres: La plataforma proporciona a las empresas servicios de baja calidad, como la descarga automática de currículums genéricos o la entrega de documentos PDF poco útiles para la planificación de la carrera laboral.
- Mala comunicación: La comunicación telefónica puede ser conveniente, pero a menudo no resulta efectiva, ya que suele suceder que te informan de que la persona con la que hablas no es la indicada y que otro individuo se pondrá en contacto contigo posteriormente. Por otro lado, la comunicación por correo electrónico tiende a carecer de atractivo visual y de suficiente detalle.
- Soporte técnico de bajo nivel: Un soporte técnico que no facilita ningún número de teléfono ni un correo electrónico. Se limita a poner muchas preguntas frecuentes.

4.2. Grupo Talents

Grupo Talents es una empresa española dedicada a la selección de personal, con el objetivo de encontrar perfiles excepcionales para las empresas. La empresa se especializa en encontrar el mejor talento para empresas, ofreciendo servicios personalizados y profesionales para ayudar a las empresas a encontrar las personas adecuadas para sus necesidades.

Además de sus servicios de selección, Grupo Talents también ofrece consultoría internacional para la selección de personal, con un equipo de 270 empleados en todo el mundo, especializados por sector.

Las ventajas que tiene la empresa son las siguientes:

- Garantía de éxito a la empresa: La empresa únicamente paga cuando el candidato tome la posesión del cargo de forma indefinida o temporal. A parte de ello, si el periodo de prueba del trabajador se ve interrumpido, Grupo Talents vuelve a buscar otro candidato.

- **Página web fiable:** La página web de la empresa transmite fiabilidad al cliente, ofreciendo un entorno seguro y confiable para la interacción.
- **Seguimiento continuado:** La empresa realiza un seguimiento continuado del trabajador incluso una vez contratado, con el fin de que este trabajador obtenga una buena integración en la empresa.
- **Bajo número de empresas:** El número de empresas que demandan trabajo es muy bajo.

Las desventajas que la empresa presenta son:

- **Portal dedicado a los trabajadores pobre:** El portal de empleo en el que un trabajador busca ofertas de trabajo es pobre, con pocos filtros de búsqueda avanzada y con una estructura de ofertas poco profesionalizada.
- **Oficinas escasas:** La empresa solo tiene oficinas en Madrid y, además, para encontrar la ubicación hay que meterse en la página web, ya que en Google no sale.
- **Darse de alta solo es por e-mail:** El método para darse de alta, tanto como empresa o como trabajador, es enviando un e-mail y esperando a que Grupo Talents responda.
- **Sin prestaciones:** Grupo Talents se limita a realizar su trabajo, sin realizar ningún tipo de prestación adicional, así como, por ejemplo, gestión de proyectos o asesoramiento.

4.3. Manpower

ManpowerGroup ofrece una amplia gama de servicios empresariales. Su actividad principal es el suministro de empleo temporal, proporcionando mano de obra adicional para proyectos específicos o para cubrir picos de demanda. También, facilita el reclutamiento y selección de personal tanto temporal como permanente, buscando que las empresas encuentren candidatos calificados para sus vacantes.

Los puntos fuertes de la empresa son:

- **Plataforma fácil de usar:** Manpower ofrece una interfaz intuitiva que permite a los usuarios buscar empleo o trabajo de forma fácil y segura.

- Presencia fuerte: Manpower tiene oficinas en casi todas las provincias de España.
- Búsqueda avanzada: La capacidad de buscar ofertas de trabajo según diversas variables, como horarios, salarios y ubicación, simplifica el proceso de encontrar la vacante adecuada.
- Blog con formaciones: Manpower cuenta con un blog con artículos formativos, así como consejos para hacer una entrevista de trabajo o sobre cómo realizar el CV.
- Transparencia: La web es totalmente transparente con los puestos de trabajo y ofertas de estos. Teniendo muy buena interfaz en la página que contiene ofertas de trabajo.
- Presencia global: Manpower tiene una presencia global, con operaciones en más de 80 países y con oficinas en la mayor parte de provincias españolas.

Las desventajas que la plataforma presenta son las siguientes:

- Fiabilidad: La página web de Manpower busca transmitir que ofrecen una gran cantidad y variedad de prestaciones al tener diversos apartados. Pero la realidad es que cada apartado es muy pobre y las prestaciones son menos completas de lo aparente. Esto puede conducir a que el usuario no sienta fiabilidad por la empresa.
- Bajo número de empresas: El número de empresas que demandan trabajo es muy bajo.

4.4. Adecco

Es una empresa dedicada a ofrecer servicios integrales de recursos humanos, centrándose en la formación y consultoría, reclutamiento y selección de personal y gestión de plantilla. Proporcionan herramientas y estudios de base tecnológica para facilitar la atracción del talento adecuado y ayudar a las empresas a mejorar su productividad y reducir costes.

Las ventajas de la empresa son las siguientes:

- Blog de temas variados: Adecco cuenta con un blog que abarca una variedad de temas, así como ofrecer formación para profesionales y noticias relevantes del ámbito laboral.
- Búsqueda avanzada: La capacidad de buscar ofertas de trabajo según diversas variables, como horarios, salarios y ubicación, simplifica el proceso de encontrar la vacante adecuada.
- Web intuitiva y amigable: La página web de Adecco ofrece una interfaz intuitiva que permite a los usuarios buscar empleo o trabajo de forma fácil. Además, tiene un tono muy amigable que invita a realizar acciones con la empresa, lo que hace que el usuario interactúe y tenga buena imagen de la empresa.
- Garantías y protecciones: Adecco se centra en la prevención de riesgos laborales, que es uno de los pilares fundamentales de su trabajo. Han implementado una política integral de prevención, la cual cumple con el marco legal aplicable de Prevención de Riesgos Laborales, y su normativa de desarrollo (Real Decreto 1751/2023, cap. VIII) [23].
- Presencia global: Adecco tiene una presencia global, con operaciones en más de 60 países y con oficinas en la mayor parte de provincias españolas.

Los puntos débiles que esta empresa tiene son:

- Limitación de puestos: La plataforma se enfoca en puestos de bajo nivel, relegando a los profesionales de alto mando a un segundo plano.

4.5. Randstad

Randstad ofrece una variedad de servicios relacionados con recursos humanos y gestión del talento. Uno de sus servicios es la subcontratación de tareas generales y administrativas, incluyendo servicios de front office, los cuales son los servicios de interacción directa con el cliente, y de back office, los cuales son operaciones internas. Esta empresa realiza ambos procesos, así como la subcontratación de la recepción y gestión de visitas o, también la subcontratación de procesos administrativos para la gestión de los procesos administrativos de la empresa. También ofrecen subcontratación de servicios industriales y logísticos, que se centran en el crecimiento, la productividad y la flexibilidad ante diferentes cargas de trabajo.

Los puntos fuertes que la empresa tiene son:

- Gran número de prestaciones: La empresa tiene una gran cantidad de prestaciones, así como servicios de transición, calculadora de salarios o cursos formativos, entre otras muchas prestaciones.
- Información relevante: Existe un apartado en la página web en el cual se proporciona información profesional a las empresas, así como la duración de un periodo de prueba o consejos para realizar entrevistas.
- Búsqueda avanzada: La capacidad de buscar ofertas de trabajo según diversas variables, como horarios, salarios y ubicación, simplifica el proceso de encontrar la vacante adecuada.
- Garantía a la empresa: Para la empresa, Randstad ofrece una triple garantía, que incluye una garantía de reposición del 100% durante los tres primeros meses del contrato, una garantía de reposición del 50% durante los tres meses siguientes y una garantía de reposición del 25% durante los tres meses siguientes. Esta garantía asegura que la empresa reciba el apoyo y el reemplazo necesarios en caso de cualquier problema con el trabajador contratado.
- Garantía a los trabajadores: Randstad ofrece una póliza de seguro a todo riesgo para todos los empleados, que cubre contingencias como muerte, incapacidad permanente e incapacidad temporal por accidentes, tanto dentro como fuera del trabajo. Dirección General de Empleo. (2014, 12 de marzo). Resolución de 12 de marzo de 2014, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el I Convenio colectivo de Randstad Project Services, SLU. Boletín Oficial del Estado, artículo 43.1 [24].

Las desventajas de Randstad son las siguientes:

- Web anticuada: A pesar de que la web es intuitiva, tiene un aspecto anticuado y poco fiable.
- Complejidad para obtener información relevante: El número de pasos requeridos en la web, como el registro, la activación de la cuenta y la respuesta a preguntas, para acceder a información como tarifas u horarios, resulta excesivamente elevado.

- Soporte técnico básico: El soporte técnico de la web para los trabajadores se limita una serie de respuestas a preguntas frecuentes.

4.6. Manatal

Esta es una empresa que brinda soluciones y servicios de talento especializados adaptados a las necesidades únicas de las empresas. Su objetivo es conectar el talento adecuado con el mundo laboral, mejorar vidas e impulsar la innovación y el crecimiento empresarial. La empresa ofrece subcontratación del proceso de contratación, lo que permite a las empresas optimizar y agilizar sus estrategias de adquisición de talento.

Las ventajas de Manatal son las siguientes:

- Gran variedad de prestaciones: Las prestaciones de la empresa son variadas y numerosas. Ofrece software para gestionar y analizar CVs, herramientas de integración y colaboración para distintos empleados en una misma cuenta, recomendaciones para aprovechar la IA, tutoriales formativos para profesionales, y muchas otras prestaciones más.
- Apartado de historias: La empresa cuenta con una sección en su página web donde diversos profesionales comparten su experiencia con Manatal, desde los problemas que enfrentaron hasta las soluciones proporcionadas por la empresa. La estructura es excelente y facilita la comprensión del resultado positivo de cada caso relatado.
- Blog de temas variados: Manatal posee un blog que cubre una amplia gama de temas, proporcionando también oportunidades de formación para profesionales y manteniendo a los usuarios al tanto de noticias relevantes en el campo laboral.
- Transparencia: La empresa ofrece total transparencia al mostrar sus tarifas, detallando todos los servicios incluidos en cada plan y cómo funciona cada uno de ellos. Además, brinda la posibilidad de acceder a demos y videos que muestran visualmente cada uno de los servicios ofrecidos.
- Uso de IA: Manatal se destaca por su enfoque en la innovación y la tecnología avanzada en el campo del reclutamiento. Su uso de inteligencia artificial y

automatización ayuda a las empresas a mejorar la eficiencia de sus procesos de reclutamiento y a tomar decisiones más informadas sobre contrataciones.

- Gran número de oferentes de empleo: La empresa solo admite usuarios demandantes de empleo, es decir, empresas que buscan trabajadores. Los trabajadores que ofrece Manatal a las empresas vienen desde otros portales de empleo, por lo que el número de oferentes de empleo es muy grande, ya que acumula los de diversos portales de empleo.

Los puntos débiles que Manatal presenta son los siguientes:

- Web poco fiable: La apariencia del sitio web no es confiable; da la impresión de ser un sitio lleno de virus y publicidad. No necesariamente lo es, pero parece serlo.
- Sin control de oferentes de empleo: Depender de otros portales de empleo para encontrar el profesional adecuado puede generar una situación de dependencia y falta de control, ya que estás a merced de las políticas y decisiones de esos portales.
- Limitación de puestos: La plataforma se enfoca en puestos de alto nivel ejecutivo, así como directores y similares, relegando a los trabajadores operarios a un segundo plano.

4.7. Tabla de atributos

Para realizar el análisis comparado de los competidores se realiza una tabla que les clasifica en función de sus atributos. Cada atributo se califica en una escala del 1 al 5 según su relevancia, donde 1 indica poca importancia y 5 indica una importancia muy alta. Estas calificaciones se ajustan para que la suma total de los atributos sea igual al 100%.

Una vez que se establecen estas calificaciones, se procede a evaluar el desempeño de cada empresa en cada atributo. Se asigna a cada empresa una puntuación del 1 al 5, donde 1 indica un desempeño deficiente y 5 un desempeño excelente en el atributo correspondiente.

Después, se calcula el peso de cada atributo para cada empresa multiplicando su puntuación por el porcentaje de importancia previamente asignado. Estos valores

ponderados se suman para cada empresa, lo que proporciona una puntuación total que refleja su nivel general en todos los atributos evaluados. Finalmente, se ordenan las empresas según su puntuación total, identificando así a la empresa con la puntuación más alta como la líder del mercado.

A continuación, se presenta la tabla final, en la que se muestra de forma ordenada cada una de las empresas en base a su puntuación, siendo la primera la que más puntuación haya obtenido.

Tabla 3

Puntuación final de las empresas competidoras

Empresas	Puntuación total
Adecco	3,64
Grupo Talents	3,54
Manpower	3,43
Manatal	3,11
Randstad	2,93
Hays Recruitment	2,89

De la tabla anterior se deduce que el principal competidor es Adecco, ya que según el análisis es el mejor, seguido de Grupo Talents y de Manpower, respectivamente. Existe una diferencia en la puntuación considerable entre el 3er puesto (Manpower) y el 4to puesto, ocupado por Manatal. Mientras tanto, los dos últimos puestos son para Randstad y Hays Recruitment, los cuales están muy parejos.

Para consultar la importancia otorgada a cada atributo y la puntuación de cada empresa en cada uno de los atributos, puede consultar la Tabla 1, Tabla 2a y Tabla 2b en los anexos.

5. PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La empresa sigue una serie de pasos con el fin de satisfacer la necesidad tanto del trabajador como de la empresa española.

5.1. Definición de perfiles laborales

Los principales puestos de trabajo que se necesitan en España incluyen trabajadores cualificados en el sector de la construcción y personal capacitado en la distribución de bebidas y alimentos. Además, se requieren profesionales de la atención sanitaria, expertos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), especialmente en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), así como ingenieros y perfiles técnicos informáticos.

5.2. Reclutamiento de trabajadores y búsqueda de empresas españolas

En esta fase, la empresa busca tanto trabajadores latinoamericanos como empresas españolas que enfrenten dificultades para encontrar personal.

En el caso de las empresas españolas, se prioriza el contacto directo, ofreciendo el servicio y explicando en detalle cómo funciona la consultora durante reuniones. Además, se publican anuncios en diversos medios de comunicación, específicamente en las secciones de economía y política. Esto se debe a que los empresarios o ejecutivos interesados en los servicios de una consultora como es Nexus HR suelen estar interesados en estos temas. Publicar anuncios en otras secciones no alcanzaría al público objetivo deseado y, si están fuera de su trabajo, podrían no prestar atención a la publicidad.

También se busca participar en ferias internacionales importantes para establecer contacto con representantes de grandes empresas españolas. Además, se realiza publicidad exterior, incluyendo carteles en edificios y vallas publicitarias.

Para la selección de trabajadores latinoamericanos, enfocada en Chile y Honduras.

La empresa utiliza varios métodos para llegar a los potenciales clientes, en este caso trabajadores de Chile u Honduras, así como la publicación de ofertas en portales de empleo de los países de origen del trabajador, participación en ferias de empleo internacionales, publicidad dirigida y buscar alianzas con instituciones educativas.

Para información más detallada consultar el Anexo F.

5.3. Selección y evaluación

Los candidatos potenciales son evaluados en función de sus habilidades, formación y educación, experiencia laboral, referencias laborales y educativas, capacidades de integración y adaptación, salud y físico y legalidad y documentación. Aquellos que cumplan con los requisitos son seleccionados para avanzar al siguiente paso.

5.4. Negociación de condiciones laborales

Nexus HR se encarga de negociar las condiciones laborales y los detalles del contrato entre el trabajador latinoamericano y la empresa española. Estos aspectos son el salario, las prestaciones, el horario de trabajo, la duración del contrato, el periodo de prueba, las responsabilidades laborales, las regulaciones laborales y el apoyo de la empresa española al trabajador.

5.5. Preparación de la mudanza

Una vez que se haya acordado el contrato, Nexus HR se encarga de coordinar y apoyar económicamente la logística de la mudanza del trabajador latinoamericano a España. Esto incluye la obtención de visas de trabajo, la reserva de vuelos, la búsqueda de alojamiento y la asistencia en la tramitación de permisos de trabajo si es necesario.

5.6. Apoyo durante el periodo de prueba

Una vez que el trabajador latinoamericano llegue a España, Nexus HR proporciona apoyo continuo durante el periodo de prueba. Esto es orientar culturalmente al trabajador, asistencia con trámites administrativos y seguimiento regular para garantizar que este se adapte de manera efectiva a su nuevo entorno laboral.

Durante el periodo de prueba, esta empresa mantiene una comunicación regular tanto con el trabajador como con la empresa española para evaluar el desempeño del trabajador y abordar cualquier problema que pueda surgir.

5.7. Decisión posterior al periodo de prueba

Al finalizar el periodo de prueba, tanto el trabajador como la empresa española tienen la oportunidad de decidir si desean continuar la relación laboral. Si el trabajador decide quedarse, Nexus HR ofrece servicios adicionales de asesoramiento y apoyo continuo a cambio de un porcentaje de su salario. Incluso en caso de que la empresa española

decida no continuar la relación laboral con el trabajador, Nexus HR ofrece sus servicios al trabajador latinoamericano para comenzar una nueva etapa en otra empresa dentro de España.

5.8. Servicios a facturar

La empresa genera ingresos principalmente mediante el cobro de tarifas a las empresas españolas por los servicios de reclutamiento y colocación de trabajadores. Además, podría cobrar un pequeño porcentaje del salario del trabajador latinoamericano como compensación por los servicios de apoyo continuo ofrecidos.

6. PLAN DE LOCALIZACIÓN

La naturaleza de Nexus HR prescinde de la necesidad de una oficina física. Sin embargo, es importante contar con una oficina equipada en España para facilitar la gestión administrativa y ofrecer un espacio donde el socio encargado de los trámites en España pueda llevar a cabo todas las operaciones necesarias. Además, esta oficina sirve como punto de encuentro para reuniones con potenciales clientes españoles interesados en los servicios de la empresa, así como para atender a aquellos que ya son parte de nuestra cartera de Nexus HR y requieran asesoramiento personalizado.

La oficina, al ser para un solo socio, no necesita de un gran espacio, por lo que la oficina escogida tiene 55 metros cuadrados. Está equipada con un buen escritorio para el trabajo del socio y con una gran mesa circular para las reuniones. El precio de la oficina es de 290€ mensuales y está situada en la calle Dos de mayo en Valladolid. El precio de alquiler de la oficina se obtuvo de la página web de la inmobiliaria Idealista [13].

Si todo sigue su curso, en el segundo año, la empresa alquilará oficinas del mismo tamaño que la de Valladolid en Chile y Honduras, suponiendo un coste mensual total de 1.000€, incluyendo la oficina de Valladolid.

En el tercer año, se mantendrá la misma estructura que en el segundo, pero con la diferencia de que se dejará de alquilar la oficina de Valladolid y se comprará una

oficina en Valladolid por un valor de 90.000 €. El precio de alquiler de las dos oficinas en Latinoamérica sigue siendo de 1.000€ en total, aunque ahora haya una menos.

En el cuarto año, si todo progresa según lo planeado y se cumplen los objetivos de la empresa, Nexus HR adquirirá sedes en los dos países latinoamericanos, con un coste total estimado de 150.000 €.

7. PLAN DE MARKETING

7.1. Resumen ejecutivo

7.1.1. Oportunidad de mercado

La empresa ha identificado que la contratación de personal en España presenta una oportunidad significativa debido a la escasez de capital humano en determinados sectores, lo que hace que las empresas no logren cumplir con sus objetivos de negocio y escalarlos a medio-largo plazo. Por otro lado, existe una predisposición por parte de trabajadores latinos en concreto centrándonos en ciudadanos hondureños y chilenos a emigrar a España en busca de mejorar su calidad de vida, nuevos objetivos y estabilidad laborales.

7.1.2. Ventaja competitiva

Nexus HR se distingue de su competencia por su dedicación exclusiva a la contratación de personal en Honduras y Chile, así como por las facilidades que ofrece a los trabajadores. La principal ventaja de esta empresa radica en que ninguna otra brinda las mismas facilidades a los trabajadores reclutados. Estas facilidades incluyen la gestión y el pago de billetes de avión, visados, alquileres, entre otros.

Mientras que la competencia se enfoca en buscar candidatos dentro del país, donde hay escasez, y las empresas que buscan fuera solo asisten en la identificación de candidatos sin gestionar los trámites necesarios para su llegada a España, Nexus HR se encarga de todo el proceso. Esta atención integral a los detalles permite que la contratación se complete con éxito.

7.1.3. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido.

Al inicio de la creación de la empresa, los principales objetivos es atraer clientes, tanto trabajadores como empresas, y aumentar la notoriedad de la marca dentro del ámbito empresarial español.

Para el primer año, el objetivo de ventas no irá más allá de alcanzar un volumen de operaciones suficiente con el fin de no asumir pérdidas. Mientras tanto, el objetivo relacionado con la notoriedad de la empresa es establecer contacto físico en la oficina de Nexus HR con al menos 10 empresas españolas con un mínimo de 50 empleados en nómina.

En el segundo año, los objetivos se mantendrán, pero se incrementará el número de empresas con las que se establecerá contacto físico en nuestras oficinas a 15, y, también, otro objetivo será contactar con su respectiva respuesta con un mínimo de 50 empresas en total. En cuanto a las ventas, el objetivo será tener ganancias de al menos 20.000€ anuales.

Si los resultados son favorables, en el tercer año se aumentará significativamente el presupuesto destinado a publicidad, compras de inmovilizado y el sueldo de cada uno de los socios. Por lo que, para este año, se volverá a tener como objetivo de ventas el realizar un mínimo para no incurrir en pérdidas.

Para el cuarto año, con el efecto de las inversiones del año anterior, el objetivo será realizar un mínimo de 100 operaciones de reclutamiento a lo largo del año. Adicionalmente, se buscará alcanzar una notoriedad asistida de al menos un 75% y un 45% de notoriedad espontánea entre los jóvenes de Honduras y Chile en encuestas relacionadas con aspectos laborales. Por último, otro objetivo para este cuarto año estará relacionado con la tasa de repetición de las empresas. El objetivo será que las grandes multinacionales que hayan completado alguna operación entre el año 1 y 3 con Nexus HR, hayan contactado posteriormente con Nexus HR para llevar a cabo de nuevo el reclutamiento de más trabajadores.

En el quinto año serán los mismos objetivos que en el año 4, pero buscando aumentar en un mínimo de un 10% la cifra de ingresos.

7.2. Análisis de la situación

7.2.1. Análisis interno

Dentro del análisis interno de la empresa, al ser una empresa que aún no se ha creado, es difícil conseguir un análisis interno amplio y objetivo.

Una vez reconocido este punto comenzamos comentando las fortalezas de la empresa:

- Presencia personal. Nexus HR cuenta con socios capaces de representar a la consultora en los países que opera.
- Capacidad de inversión y autofinanciación en la creación de la consultora.

Por otro lado, las debilidades que presenta son las siguientes:

- Falta de personal, debido a que cada socio deberá encargarse del trabajo de todo un país.

7.2.2. Análisis externo

Las mejores oportunidades que tiene la empresa son:

- La gran escasez de mano de obra en España y la falta de empresas que implementen métodos eficaces para solucionar este problema.
- La implementación de este plan de negocio no requiere inversiones significativas, ya que no se necesitan infraestructuras costosas ni un plan de producción material. El enfoque principal es la negociación y la comunicación.

Sin embargo, también existe una amenaza muy importante:

- La competencia potencial es muy fuerte. Si la empresa tiene éxito y muestra crecimiento, grandes consultoras como Adecco o Manpower podrían empezar a ofrecer servicios similares. Estas empresas, al ser más grandes y con mayores recursos financieros, podrían expulsar a Nexus HR del mercado.

7.3. Estrategias de marketing

7.3.1. Estrategias de producto o servicio

El producto o servicio ofrecido es el reclutamiento de trabajadores para empresas. Para los trabajadores latinoamericanos, se cubre la necesidad de mejorar su calidad de vida al emigrar a España, donde encuentran un mayor número de oportunidades y un mejor nivel de vida. Para las empresas, la solución a la necesidad de encontrar trabajadores en un momento de escasez de mano de obra.

Un valor añadido de Nexus HR es su enfoque personalizado, adaptándose a las necesidades específicas de cada trabajador y cada empresa, en lugar de operar de manera local o global. La ventaja diferencial de Nexus HR reside en su gestión, ya que no solo facilita el contacto entre trabajadores y empresas, sino que también se encarga de todos los trámites, desde los migratorios hasta los contractuales. A parte, se ofrece a los trabajadores la oferta de asesoramiento una vez estén en España, con el fin de que se integren y adapten de forma correcta.

7.3.2. Estrategias de precio

La estrategia de precios adoptada se basa en el valor percibido, es decir, establecer un precio que las empresas españolas consideren rentable debido al beneficio que obtienen al contratar a un trabajador potencial para los próximos años. Si todo avanza según lo previsto, se implementará simultáneamente la estrategia de precios por paquetes, ofreciendo descuentos a empresas que soliciten un alto número de trabajadores.

Los costes son principalmente variables, ya que, como se mencionó anteriormente, los costes fijos de la empresa son bajos. El pago por parte de la empresa española se realiza una vez que se haya formalizado el contrato con el trabajador. Además, en un futuro, si todo sigue su curso, se podrá llevar a cabo una estrategia de garantía en la que se reembolsará parte de la tarifa si el trabajador no supera el período de prueba.

El precio base por cada trabajador reclutado es de 15.000€, mientras que el precio por asesoramiento al trabajador una vez en España es de 50€ mensuales.

7.3.3. Estrategias de distribución

Los canales de distribución de servicios son híbridos, combinando tanto la modalidad presencial como la digital. No obstante, se prioriza el contacto físico con las empresas españolas, preferentemente en una de las oficinas de Nexus HR, con el fin de comprender mejor sus necesidades y preferencias.

En España, Nexus HR se enfoca en empresas ubicadas en grandes ciudades, ya que el mercado objetivo son las grandes empresas que demandan trabajadores de forma recurrente. En los países latinoamericanos, se buscan trabajadores potenciales en todo el territorio, comenzando por las grandes ciudades debido a la mayor concentración de jóvenes con ambición laboral.

Una vez que el trabajador haya viajado a España, se ofrece la posibilidad de realizar reuniones en las oficinas de la empresa y utilizar ciertas funcionalidades del software de la consultora para el primer contacto y la firma del contrato entre el trabajador y la empresa.

7.3.4. Estrategias de comunicación

La principal estrategia de comunicación de la consultora es el marketing directo, buscando un contacto directo tanto con empresas españolas como con trabajadores latinoamericanos. Además, se emplean otras estrategias de comunicación, como la publicidad dirigida. En los países latinoamericanos, se colocan banners y anuncios en redes sociales y portales de empleo, dado que estos son los lugares donde más navega la gente joven. En España, se publican anuncios en prensa digital y escrita, específicamente en las secciones de política y economía de los medios de comunicación.

La estrategia de relaciones públicas incluye la participación en ferias internacionales, con el objetivo de dar a conocer la marca y sus servicios. También se llevan a cabo campañas de marketing digital, que incluyen técnicas de SEO, SEM y optimización de la página web. Adicionalmente, se realiza publicidad exterior, como carteles en edificios y vallas publicitarias.

Si todo sigue su curso, a partir del tercer año se aumentará el presupuesto para la publicidad, incorporando anuncios de televisión y colaboraciones con influencers.

7.3.5. Posicionamiento

El posicionamiento de una empresa es clave, y Nexus HR destaca en este aspecto gracias a su oferta de servicios en España, ya que ninguna otra consultora les tiene.

El mercado objetivo de Nexus HR incluye tanto a las empresas españolas que tienen problemas con la escasez de mano de obra en diversos sectores, como a los trabajadores de Honduras y Chile que buscan oportunidades laborales en el extranjero y están dispuestos a mudarse a España para mejorar sus condiciones de vida.

El perfil demográfico y psicográfico de los clientes se divide en dos segmentos principales:

- Empresas españolas:
 - Tamaño y sectores diversos, con una inclinación hacia las grandes empresas con necesidades laborales constantes.
 - Interesadas en soluciones efectivas para cubrir sus vacantes laborales mediante la contratación de empleados extranjeros.
 - Dispuestas a invertir en servicios de reclutamiento y consultoría de capital humano.
- Trabajadores de Honduras y Chile:
 - Jóvenes y recién graduados en busca de oportunidades laborales que les permitan mejorar su calidad de vida.
 - Interesados en adquirir experiencia laboral internacional y dispuestos a adaptarse a una nueva cultura laboral y estilo de vida en España.

El posicionamiento para esta empresa en comparación con el resto de las consultoras está basado en la palabra resolución. La ventaja principal de Nexus HR es que no solo conecta a las empresas y trabajadores, si no que realiza todo tipo de trámites e incluso pagos con el fin de que la empresa consiga firmar el contrato de trabajo al trabajador latinoamericano y este desempeñe un buen papel en la empresa. El posicionamiento está marcado por esta comodidad que se ofrece tanto al trabajador como a la empresa.

7.4. Métricas y KPIs

Un KPI (Key Performance Indicator o Indicador Clave de Desempeño) es una métrica cuantificable que se utiliza para medir el éxito en alcanzar un objetivo específico.

En el primer año se utilizarán KPIs como el número de empresas contactadas, las empresas con confianza ganada, la tasa de conversión de contactos a clientes y la satisfacción de las empresas. Se buscará mantener conversaciones laborales profundas con al menos 30 empresas, evaluando el éxito mediante el número y la calidad de estas conversaciones y la tasa de éxito.

En el segundo año, los KPIs incluirán el número de nuevas empresas contactadas, las nuevas empresas con confianza ganada y el incremento en la tasa de conversión respecto al primer año.

En el tercer año, se incrementará significativamente el presupuesto de publicidad y se lanzarán campañas más ambiciosas. Los KPIs clave serán el incremento en el presupuesto de publicidad, el alcance de las campañas y la tasa de conversión de leads generados. Los leads son personas o entidades que han mostrado interés en algo específico y han proporcionado información básica sobre sí mismos. Para el caso de Nexus HR, será la medición de cuantas empresas con interés en los servicios de la consultora, sin aún ser clientes, se han conseguido transformar en clientes.

En el cuarto año, se medirá el número de operaciones, la tasa de éxito de colocación y el tiempo promedio de colocación. Se buscará una notoriedad asistida del 75% y una notoriedad espontánea del 45% entre los jóvenes de Honduras y Chile, evaluada a través de encuestas de notoriedad y el alcance de las campañas. Además, se medirá la tasa de repetición de clientes, la satisfacción de los clientes recurrentes y el valor de por vida del cliente.

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La empresa no contrata empleados, ya que los tres socios asumen las responsabilidades. Son ellos quienes realizan el trabajo de campo en los diferentes países y mantienen contacto directo con los trabajadores y las empresas que requieran los servicios de la consultora. La distribución de los socios es la siguiente: uno

permanece en España, otro se traslada a Chile y el tercero a Honduras. Cada socio es el responsable y representante de la empresa en su respectivo país.

Cada uno posee un tercio de la empresa, por lo que, en caso de votaciones, se realiza una reunión en la que cada uno expresa su opinión y cada voto tiene el mismo valor. Con el objetivo de optimizar las obligaciones fiscales, uno de los socios, el cual es el que trabaja en España es autónomo societario, mientras que los otros dos son socios trabajadores asalariados.

Nexus HR tiene diferentes subcontratas. Una gestoría, empresas para el mantenimiento del sitio web y software, y un abogado que se encargará de crear los modelos de contratos y asistirnos en asuntos legales.

En cuanto a las inversiones monetarias, se estima un gasto de 35.500 euros en activos como contratos, software, página web, equipos informáticos y mobiliario durante los primeros tres años. En el cuarto año, se realizará una inversión significativa de 30.000 euros derivado de la compra de dos oficinas, esto sin contar el gasto de la compra de las oficinas como tal.

Las subcontrataciones, que incluyen gestoría, seguros, mantenimiento web y software, publicidad, suministros y materiales de oficina, tendrán un coste progresivo desde la creación de la empresa hasta el quinto año, aumentando de 2.800 euros mensuales en el primer año a 8.000 euros mensuales en el quinto año.

Al inicio, Nexus HR establece salarios de 1.500 euros mensuales netos con dos pagas extras, y a partir del tercer año, aumentará el salario a 3.000 euros mensuales, también netos, con dos pagas extras. Para el socio desplazado en uno de los países extranjeros, la empresa cubre los vuelos. También, le cubre el alojamiento y las necesidades básicas, asignándole 1.000 euros adicionales.

9. PLAN FINANCIERO

A continuación, se procede a explicar el plan financiero de la empresa y a explicar los costes y los ingresos esperados para los 5 primeros años de vida de la empresa. El plan financiero de una empresa es una parte muy importante de esta, ya que no sólo es una forma inteligente de administrar el dinero, sino que también ayuda a predecir y reducir

el riesgo financiero. Con una buena planificación financiera, una empresa puede establecer objetivos claros, evaluar sus capacidades financieras, controlar y reducir gastos y asegurar los fondos necesarios para las operaciones en curso.

Los **gastos** que se plantean y predicen a la empresa para los primeros cinco años de vida de esta son los siguientes:

- **Socios:** Estos son los gastos que van dirigidos a los propios socios de la empresa.
 - Sueldos: Cada socio cobra 21.000€ netos anualmente repartidos en 14 pagas, teniendo extras tanto en verano como en Navidad. A partir del año 3, cada socio comenzará a cobrar 42.000€ netos anuales. Al salario mensual de 1.500 euros del trabajador autónomo, se le sumarán 310 euros adicionales. Esta cantidad adicional ayuda a pagar la Seguridad Social del empleado, que debe pagar por sí mismo como trabajador autónomo.
 - Dietas por estancia: La empresa asigna 1.000€ mensuales adicionalmente a cada trabajador desplazado. La razón de este pago es el plus por el desplazamiento a otro país.
 - IRPF: Las retenciones del IRPF para el trabajador desplazado a Honduras no varían. Mientras, en Chile, el trabajador debe pagar un 5% de su salario bruto los dos primeros años y un 10% a partir del tercer año.
 - Seguridad Social: La seguridad social para el trabajador de origen español residente en Honduras y Chile, siendo para este último durante los primeros cinco años de vida de la consultora, es igual que en España.
 - Billetes de avión: Se asignan un total de cuatro viajes a cada trabajador desplazado, con el fin de que puedan viajar a España en dos ocasiones. Esto incluye dos viajes de ida a España y dos viajes de regreso al país de residencia donde trabajan. Cada billete se estima que tendrá un precio de 1.000€ y el seguro de cada viaje un precio de 100€.
- **Recursos:** Para estos gastos se consideran todo tipo de activos que la empresa va a necesitar para su correcto funcionamiento.

- Oficinas. En cuanto a las oficinas se refiere, se busca tener oficinas donde reunirse con potenciales clientes, ya sean trabajadores o empresas. A continuación, se detalla anualmente:
 - Año 1: Alquiler de una oficina en Valladolid por 290€ mensuales.
 - Año 2: Se alquila una oficina en cada uno de los tres países: España, Honduras y Chile. Se estima que en total serán alrededor de 1.000€ mensuales.
 - Año 3: Compra de oficina en España por valor de 100.000€. Adicionalmente, se siguen pagando 1.000€ de alquiler de oficinas en Honduras y Chile.
 - Año 4. Compra de 2 oficinas en Honduras y Chile por valor de 200.000€.
- Activos para el largo plazo. Estos son los activos que la empresa necesita tener para su funcionamiento. Estos comprenden las plantillas de contratos con los trabajadores y empresas españolas, software, página web, equipos informáticos y mobiliario. Se estima que entre los años 1, 2 y 3 se gastará un total de 35.500 euros en este tipo de compras. En el año 4 se hará una gran inversión derivada de la compra de 2 oficinas y habrá un gasto de 25.000€. En el año 5 no habrá gasto.
- Proveedores. La empresa incurre en gastos mensuales por subcontratar a empresas que realizan trabajos para la consultora. Estos gastos vienen dados de una gestoría, una prima de seguros, el mantenimiento de la web y del software, la publicidad, suministros y materiales de oficina. A continuación, se desglosan en varios años:
 - Año 1: 2.800€ mensuales.
 - Año 2: 5.000€ mensuales.
 - Año 3: 6.500€ mensuales.
 - Año 4: 7.000€ mensuales.
 - Año 5: 8.000€ mensuales.

Cabe recalcar, que no se están teniendo en cuenta los meses en los que se tendrán extraordinarios derivados de publicidad en televisión y con influencers.

- Amortizaciones. Los activos sujetos a amortización de la consultora son los siguientes:
 - Software: Amortización lineal en 7 años.
 - Página web: Amortización lineal en 4 años.
 - Equipos informáticos: Amortización lineal en 4 años.
 - Oficinas: Amortización lineal en 40 años.
- Trabajadores reclutados: Estos gastos se refieren a los costes que tiene la consultora derivados de proporcionar servicios a los trabajadores latinoamericanos que recluta.
 - Billetes de avión y seguro de viaje: Nexus HR paga el billete de avión a España al trabajador, siendo este de 1.000€. También, paga el seguro de viaje, siendo este de 100€.
 - Visados y permisos de trabajo: La consultora paga al trabajador el visado para poder salir de su país y el permiso de trabajo en España. El gasto por trabajador es de 90€
 - Seguro médico obligatorio: Para que el trabajador latinoamericano pueda viajar a España, está obligado a contratar un seguro médico. La tarifa del seguro ronda los 600€.
 - Servicios adicionales: Con el fin de facilitar la integración del trabajador en España, Nexus HR cubre el primer mes del alquiler del piso del trabajador y la fianza de este. Se estima un gasto de 750€.
- Impuestos: Los impuestos a los que está sujeto Nexus HR, además de las contribuciones a la Seguridad Social y las retenciones del IRPF por cuenta del trabajador, son el IVA y el Impuesto de Sociedades. El artículo 9, letra a, apartado 3 del Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (RIRPF) establece que las dietas por desplazamiento no están sujetas al IRPF (Real Decreto 439/2007, art. 9) [21]. La empresa no está sujeta al IAE hasta el año 6, ya que su cifra de negocios no supera el millón de euros anuales hasta el año 4. Cabe mencionar que las oficinas adquiridas por la empresa no formarían parte del IVA soportado, ya que el socio podría adquirir el inmueble al considerarse sujeto pasivo del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITPAJD), según el artículo 84 de la Ley del

Impuesto sobre el Valor Añadido (Ley/37/1992, art. 84) [15]. De esta forma, se devenga la modalidad de AJD (Actos Jurídicos Documentados) del ITP-AJD mencionado anteriormente, que en Castilla y León equivale al 2%.

- Obligaciones financieras: En febrero del primer año, la empresa comienza a devolver un crédito bancario de 20.000 €. El préstamo se amortiza en 20 meses, con pagos mensuales de 1.000 € y un interés del 4%, los cuales serían de 35,37€ mensuales.

En cuanto a los ingresos que la empresa espera tener, son los siguientes:

- Ingresos derivados de las empresas españolas: A las empresas españolas se les cobra 15.000€ por cada trabajador que les recluta la consultora. Se espera obtener una gran parte de los ingresos en los meses previos al verano y a la Navidad, debido a que muchas empresas sufren falta de personal en esas épocas, ya que es cuando más trabajadores solicitan vacaciones.
Se estima que en el primer año se reclutan 25 trabajadores. En el segundo año, se reclutarán 51 trabajadores, ya que la empresa será más conocida, logrando un gran incremento. En el tercer año, se mantendrá un ritmo regular con la contratación de 55 trabajadores, solo uno más que en el segundo año. En el tercer año, además, se comienza a aumentar considerablemente la inversión en publicidad, lo que tendrá consecuencias en el cuarto y quinto año, cuando se estima que se recluten 85 y 100 trabajadores, respectivamente. Esta es la fuente de ingresos principal de la empresa.
- Cobros de asesoramiento: Una vez que el trabajador reclutado llega a España, la empresa le ofrece un servicio continuo de asesoramiento para facilitar su integración y cumplir con sus obligaciones, como impuestos, tasas, contratos y alquileres. Todo esto por una cuota mensual de 50€. En el primer año, el número de trabajadores que optan por la oferta de asesoramiento de la consultora aumenta gradualmente, comenzando con ninguno en el primer mes y llegando a 14 en el último mes. A partir del segundo año, se estima que un total de 18 trabajadores pagarán mensualmente la cuota de 50€ por el asesoramiento.

- Crédito bancario: Al inicio de la creación de la empresa, se solicita un crédito bancario de 20.000€, a pagar en 20 cuotas con un interés del 4%.
- Aportación de los socios: Al inicio de la creación de la empresa, cada socio aporta 5.000 en concepto de capital social.

Para el balance, se debe aclarar que, en el patrimonio neto, aparte de estar la cuenta de resultados del ejercicio, a partir del año 2 estará la cuenta llamada “reserva legal” y otra llamada “remanente”, esto es debido a que, según la normativa mercantil, la empresa necesita reservar el 10 por ciento de sus ganancias dentro de la reserva legal cada año hasta alcanzar el 20 por ciento de su capital total (Real Decreto Legislativo 1/2010, art. 274) [22]. Una vez alcanzado ese 20%, se comienza a reservar dentro de la cuenta de “remanente”.

Con el fin de conocer la estimación de la cuenta de pérdidas y ganancias de los cinco primeros años de la empresa consulte la Tabla 4a, Tabla 4b, Tabla 4c, Tabla 4d y Tabla4e, situadas en los anexos.

Conclusiones

Este estudio es un análisis detallado y práctico de la viabilidad y la oportunidad comercial de establecer una empresa de contratación de trabajadores latinoamericanos para empresas españolas. A lo largo del trabajo, se han identificado numerosos elementos fundamentales que sustentan la relevancia y el potencial éxito de esta empresa.

La creciente demanda de mano de obra en varios sectores en España, que no puede ser satisfecha con la oferta local, justifica la necesidad de recurrir a trabajadores de otros países, incluso de otros continentes, en este caso, de América Latina. Y es que, el contexto actual de globalización y movilidad laboral ofrece una ventaja para la creación de una empresa especializada en el reclutamiento internacional. Hace años, las empresas tenían mayores dificultades para el traslado de trabajadores. Sin embargo, la globalización ha conseguido que hoy en día sea una tarea muy sencilla.

Otra de las conclusiones más importantes es el hecho de que ningún competidor realice el trabajo propuesto, o al menos esté dedicado especialmente a ello. Es decir, ningún competidor da los servicios que Nexus HR otorga. Esto puede ser debido a diferentes factores, como la baja rentabilidad, el riesgo, la baja demanda o, sin ir más lejos, que a ninguno de ellos se le haya ocurrido. A pesar de que es complicado pensar que es la última de las opciones, en el sentido experimental es la más probable, ya que, como hemos visto en este trabajo, este negocio nos resulta viable con un gran potencial de crecimiento.

A parte, es importante comentar que la mayor parte de los gastos serían variables, por lo que el desembolso inicial no sería una suma muy alta. Esto hace que el riesgo sea muy bajo. En cambio, lo que sí que requiere es un gran trabajo de campo y una gran movilidad por parte de los trabajadores. Esto se traduce en un gran trabajo a la hora de buscar trabajadores, contactar con empresas, buscar alianzas con instituciones educativas, búsqueda e implantación en ferias internacionales...

Finalmente, el plan de marketing de esta empresa va a ser el punto clave para su éxito. Debido a que hay que transmitir seguridad tanto a las empresas como a los

trabajadores, hacer llegar los servicios de la empresa de forma clara y sin confusiones, con el fin de evitar aparentar ser lo mismo que el resto de las consultoras y lo más importante de todo, estar muy pendiente de los movimientos de las grandes consultoras, ya que pueden imitar la estrategia de Nexus HR y, debido a su mayor volumen de ingresos y de notoriedad, desplazar a la consultora Nexus HR.

Referencias Bibliográficas

- [1] 2iM Marketing (5 de abril de 2023). *Las redes sociales más usadas en Latinoamérica*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/las-redes-sociales-mas-usadas-en-latinoamerica-2immarketing/>
- [2] Banco de España. (18 de diciembre de 2023). Encuesta a las empresas españolas sobre la evolución de su actividad (Ebae) [Documento PDF]. <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletines/Revistas/BoletinEconomico/23/T4/Fich/be2304-art07.pdf>
- [3] CEPYME (septiembre de 2023). El reto de las vacantes en España. CEPYME. <https://cepyme.es/wp-content/uploads/2023/09/CEPYME.-Informe-El-Reto-de-las-Vacantes-en-Espana-def.pdf>
- [4] Consulado General de España en Santiago de Chile. (s.f.). *Visado de estancia (visado Schengen)*. Consulado General de España en Santiago de Chile. <https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Paginas/Servicios-consulares.aspx?scca=Visados&scco=Chile&scd=260&scs=Visado+de+estancia+%28visado+Schengen%29>
- [5] *¿Cuál es el procedimiento de constitución de una empresa?* (20 de julio de 2022). MZG Asesores. <https://www.mzgasesores.es/blog/procedimiento-constitucion-empresa>
- [6] Datosmacro. (s.f.). Comparar países: Chile vs España. Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/chile/espana>
- [7] Datosmacro. (s.f.). Comparar países: Honduras vs España. Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/honduras/espana>
- [8] Decreto Ley N° 824, año 1974 [con fuerza de ley]. Impuesto a la Renta - Contendida en el artículo 1º del Decreto Ley N° 824. Artículo 43.1 del Ministerio de Hacienda de Chile. 30 de julio de 1998. D.O. No. 6368.
- [9] Equipo de prensa e información de la Delegación de la UE en Chile. (29 de julio de 2021). *La Unión Europea y Chile*. Delegación de la Unión Europea en Chile. https://www.eeas.europa.eu/chile/la-union-europea-y-chile_es?s=192
- [10] Gestorías de Castilla y León. (s.f.). Tipos de sociedades mercantiles. Gestorías de Castilla y León. <https://www.gestoriacastillayleon.es/blog/tipos-de-sociedades-mercantiles/>

- [11] GrupoTalents. (s.f.). Nuestra empresa de selección de personal está presente en España. Recuperado de <https://www.grupotalents.es/grupo/espana/>
- [12] Florencia, M. (28 de junio de 2023). El desempleo en Latinoamérica. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/18130/tasa-de-desempleo-en-paises-seleccionados-de-america-latina/>
- [13] Inmobiliaria Idealista. (2024). Anuncio de oficina en alquiler. Recuperado de <https://www.idealista.com/inmueble/103281373/>
- [14] Instituto Nacional de Estadística. (2023). Número de vacantes por sectores de actividad. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=6047>
- [15] Ley 37/1992. Impuesto sobre el valor añadido. Artículo 84. 29 de diciembre de 1992. D.O. No. 28740.
- [16] Ley de Empleo. Artículo 39. 28 de febrero de 2023. Boletín Oficial del Estado, 5365, p. 34.
- [17] Ministerio de Economía y Digitalización de España. (18 de marzo de 2024). *Crear una empresa*. Ministerio de Economía y Digitalización de España. https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/inicio-gestion-cierre/registro-cambio-cierre/crear.html#-f682cc344cf6
- [18] Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España. (s.f.). <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/chile/webempleo/es/informacion/impuestos/index.htm>
- [19] Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España. (s.f.). <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/chile/webempleo/es/faq/durante-periodo-trabajo/index.htm>
- [20] Pascual, R., & Velasco, L.E. (2023, 18 de septiembre). La falta de mano de obra que frena el crecimiento: “Puedo ir a un 30% más de licitaciones, pero no tengo trabajadores para las obras”. *El País*. <https://elpais.com/economia/2023-09-18/la-falta-de-mano-de-obra-que-frena-el-crecimiento-puedo-ir-a-un-30-mas-de-licitaciones-pero-no-tengo-trabajadores-para-las-obras.html>
- [21] Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y se modifica el Reglamento del

Impuesto sobre el Valor Añadido. Artículo 9, letra e. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. 30 de marzo de 2007. D.O. No. 6820.

[22] Real Decreto Legislativo 1/2010 [Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado]. Por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. 3 de julio de 2010.

[23] Resolución 1751 de 2023 [Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado]. Por la que se registra y publica el Convenio colectivo de Adecco TT, SA, ETT. 20 de enero de 2023.

[24] Resolución de 12 de marzo de 2014 [Dirección General de Empleo]. Registro y publicación del I Convenio colectivo de Randstad Project Services, SLU. Artículo 43.1. 12 de marzo de 2014. Dirección General de Empleo.

[25] Schengen Visa Info. (s.f.). *Requisitos para solicitar la Visa Schengen*. Schengen Visa Info. <https://www.schengen-visa-info.eu/es/requisitos-para-solicitar-la-visa-schengen>

[26] Tabares, J. (17 de febrero de 2018). Autorización De Residencia Y Trabajo En España. *Cómo Venir A España Con Visa De Trabajo*. Judith Tabares Abogados. <https://www.judithtabares.com/como-venir-a-espana-con-visado/>

Anexos

Anexo A

Razones por las que existe una mejor vida en España que en Chile y Honduras

Sin lugar a duda, la idea es ofrecer al trabajador no solo un empleo, que en el caso de Chile sí que podría considerarse necesario, dado que fue el segundo país de Latinoamérica en 2023, junto a Uruguay, con mayor proyección de desempleo en abril del mismo año (Flores, 28 de junio 2023), según datos del Fondo Monetario Internacional [12], sino también las condiciones que España puede ofrecer en comparación con Honduras o Chile. Esto implica mejores condiciones de trabajo, una mayor calidad de vida tanto en términos económicos como sociales y laborales.

Según datosmacro, el gasto público dirigido a los tres sectores fundamentales, sanidad, educación y defensa, en España supera notablemente el de Honduras y Chile en términos per cápita. Además, España posee un Salario Mínimo Interprofesional (SMI) considerablemente más elevado que estos dos países. En el índice 'Doing Business', que evalúa las oportunidades empresariales a nivel nacional, España se posiciona por encima de Chile y Honduras. En términos de condiciones sociales, el número de homicidios en España es notablemente inferior al de los otros dos países, registrando 325 en 2022, en contraste con los 3661 en Honduras y los 1322 en Chile durante el mismo año. Asimismo, España ocupa una posición considerablemente más alta en el índice de paz global (datosmacro, s.f) [7] [6].

Mirando hacia el futuro, España lidera sobre Chile y Honduras en los rankings de innovación y competitividad.

En cuanto a la riqueza cultural, España disfruta de un clima favorable y una gastronomía diversa y rica en cada región, lo que atrae a un gran número de turistas y podría resultar atractivo para chilenos y hondureños interesados en empaparse de la cultura española.

Anexo B

Misión, visión y valores de la empresa

La **misión** de Nexus HR va más allá de ser simplemente una agencia de reclutamiento. Esta empresa es un equipo apasionado y comprometido con la transformación de vidas. La empresa se esfuerza por realizar cambios basados en un profundo conocimiento de las necesidades de su negocio. En el centro de la filosofía y las prácticas de la empresa se encuentra la creencia en la igualdad de oportunidades y la diversidad, que son activos valiosos para cualquier organización.

La **visión** de Nexus HR es convertirse en el principal socio estratégico de las empresas españolas que buscan soluciones para satisfacer sus necesidades de contratación. Nexus HR se esfuerza por ser un líder reconocido en la integración de los trabajadores latinoamericanos en el mercado laboral español, proporcionando servicios de alta calidad que garanticen la satisfacción tanto de la empresa como de sus empleados.

La compañía aspira a coordinar el talento latinoamericano y las oportunidades laborales en España, impulsando así el crecimiento y desarrollo de ambas partes.

Nexus HR se esfuerza por ser el referente en el ámbito de la consultoría internacional de recursos humanos, fomentando la diversidad, la igualdad de oportunidades y la excelencia en la contratación y colocación internacional.

Los **valores** que Nexus HR considera fundamentales para guiar su labor son los siguientes:

- **Integridad:** Actuar con honestidad, transparencia y ética en todas las interacciones, ya sea con clientes o trabajadores.
- **Colaboración:** Trabajar en estrecha colaboración con clientes, empleados y otros socios para alcanzar objetivos comunes y generar un impacto positivo en la comunidad.
- **Diversidad e inclusión:** Valorar y respetar la diversidad cultural, étnica y de género, fomentando un entorno laboral inclusivo y equitativo para todos.
- **Empatía:** Mostrar comprensión, empatía y respeto hacia las necesidades y aspiraciones tanto de las empresas clientes como de los trabajadores reclutados.

- **Innovación:** Estimular la innovación y la creatividad para encontrar soluciones efectivas y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado laboral internacional.
- **Responsabilidad social:** Compromiso con la responsabilidad social empresarial, buscando contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades locales y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores reclutados.
- **Adaptabilidad:** Ser ágil y flexible para adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del entorno laboral internacional.

Anexo C

Requisitos y puntos necesarios para la formalización de algunos contratos

Para la formalización de la escritura de constitución de la empresa, se requiere definir la personalidad jurídica de la empresa a través de una escritura pública registrada en el Registro Mercantil. Más adelante, se deben cumplir los siguientes trámites:

- Certificación negativa del nombre.
- Depositar capital social en un banco y redactar una escritura pública de constitución, para una posterior firma ante notario.
- Solicitud del código de identificación fiscal (CIF), liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, y registro en el Registro Mercantil.
- Dar de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.
- Legalizar los libros de sociedad y registrar marcas y patentes.
- Comunicar la apertura del centro de trabajo a las autoridades correspondientes.

La información de la creación de una empresa viene en la página oficial del Ministerio de Economía y Digitalización de España (Ministerio de Economía y Digitalización de España, 18 de marzo de 2024) [17] y en el blog de MZG Asesores [5].

Mientras tanto, para el contrato con las empresas españolas, los requisitos clave para formalizar el contrato son:

- **Objetivos y alcance.** Especificar el tipo de trabajadores requeridos, sus habilidades y experiencia y detallar el proceso de selección de trabajadores.
- **Duración y renovación.** Establecer términos del contrato y posibilidad de contratación definitiva.
- **Responsabilidades.** Definir las responsabilidades de cada parte en cuanto costes, alojamiento, transporte y seguro. También quién se encarga de los trámites legales.
- **Confidencialidad y protección de datos.** Incluir cláusulas de confidencialidad y cumplir normativas de protección de datos.
- **Resolución de conflictos.** Establecer mecanismos para resolver disputas eficientemente.
- **Legalidad.** Asegurarse de que el contrato cumple con la legislación laboral española y los acuerdos internacionales pertinentes.
- **Transparencia.** Garantizar que todas las condiciones del contrato sean claras y comprensibles para ambas partes.
- **Protección del trabajador.** Velar por los derechos laborales y condiciones dignas para los trabajadores reclutados, cumpliendo con las normativas laborales vigentes.
- **Cumplimiento normativo.** Respetar las leyes migratorias, laborales y fiscales tanto en España como en los países latinoamericanos involucrados.
- **Seguridad social.** Hay que asegurar que los trabajadores cuenten con cobertura médica y seguridad social durante su estancia en España.

Para el contrato con los trabajadores latinoamericanos, se detallan todos los aspectos que deben incluirse:

- Descripción del puesto. Detallar las responsabilidades, funciones y requisitos del puesto de trabajo. También se debe especificar la duración de las prácticas y las condiciones para una posible contratación definitiva.
- Condiciones laborales. Establecer el horario laboral, salario, beneficios y cualquier compensación adicional. Incluir información sobre vacaciones,

días festivos y otros aspectos relacionados con las condiciones laborales.

- Alojamiento y transporte. Garantizar la provisión de alojamiento adecuado y seguro para el trabajador durante su estancia en España. Detallar el transporte desde el país de origen hasta España y cualquier otro traslado necesario.
- Seguro médico y Seguridad Social. Hay que asegurar que el trabajador cuente con un seguro médico adecuado durante su estancia en España. Informar sobre la cobertura de seguridad social y cualquier otro beneficio relacionado con la salud.
- Documentación y trámites legales. Facilitar la obtención de visados, permisos de trabajo u otros documentos necesarios para la legalidad del traslado y trabajo en España. Cumplir con todas las normativas migratorias y laborales vigentes en España.
- Formación y supervisión. Proporcionar la formación necesaria para desempeñar el trabajo de manera eficiente y segura. Establecer un sistema de supervisión y apoyo durante el periodo de prácticas.
- Confidencialidad y protección de datos. Incluir cláusulas de confidencialidad para proteger la información sensible de la empresa y del trabajador. Cumplir con las normativas de protección de datos tanto en España como en el país de origen del trabajador.

Por último, para el contrato de prestación de servicios laborales, los requisitos para su formalización serían los siguientes:

- Partes involucradas. Identificación de la empresa de reclutamiento (Nexus HR), identificación del trabajador latinoamericano e identificación de la empresa española receptora.
- Objeto del contrato. Descripción del servicio de reclutamiento y colocación de trabajadores. Detallando las funciones y responsabilidades del trabajador.

- Condiciones laborales. Incluyen el salario y forma de pago, la jornada laboral y horario de trabajo, el período de prueba y condiciones de evaluación, así como los beneficios y prestaciones sociales.
- Obligaciones de la empresa de reclutamiento. Abarcan el proceso de selección y evaluación de candidatos, la gestión del traslado y alojamiento del trabajador en España, así como el asesoramiento y seguimiento durante el periodo de prueba.
- Obligaciones del trabajador. Comprenden el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, el acatamiento de las políticas y reglamentos de la empresa española, así como el compromiso de permanecer en la relación laboral durante un periodo mínimo.
- Aspectos económicos. Abarcan los honorarios cobrados a la empresa española por el servicio de reclutamiento, así como el porcentaje del salario del trabajador que se cobra por el servicio de asesoramiento.
- Duración y terminación del contrato. Incluye la vigencia del contrato y condiciones de renovación, así como las causales de terminación anticipada del contrato.
- Confidencialidad y protección de datos. Implican el manejo de información confidencial de las partes, así como el cumplimiento de normativas de protección de datos personales.
- Resolución de conflictos. Comprende los mecanismos de solución de controversias entre las partes, así como la jurisdicción y legislación aplicable.

Anexo D

Información adicional de las obligaciones tributarias del socio desplazado a Chile

Según el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España, el pago sería del 5% sobre el salario bruto durante los dos primeros años (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España, s.f) [18]. Esto se basa en el artículo 43.1 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, contenido en el artículo 1º del Decreto Ley Nº 824, del Ministerio de Hacienda de Chile, el cual indica que las personas con una renta de

10 a 30 unidades tributarias mensuales deben pagar dicho porcentaje (Ministerio de Hacienda de Chile, 30 de julio de 1998) [8]. Considerando que los socios recibirían aproximadamente 22 unidades tributarias mensuales, aplicarían estas condiciones. A partir del tercer año, el socio comenzaría a cobrar el doble, es decir, alrededor de 44 unidades tributarias mensuales, lo que indica que debería pagar el 10% de su salario. Según el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España, en materia de la Seguridad Social, el socio debe contribuir a la Seguridad Social española durante un período inicial de tres años, prorrogable por dos años adicionales. Después de este período, se comienza a contribuir a la Seguridad Social de Chile (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España, s.f) [19]. Para el caso de los socios de Nexus HR, se considera que durante los 5 primeros años de vida se contribuye a la Seguridad Social española.

Anexo E

Información relevante sobre los visados y permisos de trabajo para los trabajadores chilenos

Los habitantes de Chile son tratados como ciudadanos de la Unión Europea en cuanto a viajes y acceso al espacio Schengen, ya que la Unión Europea tiene una relación multidimensional y un acuerdo de asociación con el país (Equipo de prensa e información de la Delegación de la UE en Chile, 29 de julio de 2021) [9]. Siempre y cuando su pasaporte tenga una vigencia mínima de 6 meses a partir del inicio de su viaje, los ciudadanos chilenos pueden ingresar al espacio Schengen sin visa para estancias cortas de hasta 90 días dentro de un período de 180 días (Consulado General de España en Santiago de Chile, s.f.) [4]. Sin embargo, se requiere un Visado de Residencia y Trabajo Temporal para poder trabajar legalmente. La empresa española que los contrate debe solicitar una autorización de residencia y trabajo para el trabajador extranjero en la Oficina de Extranjería correspondiente a la provincia donde se vaya a desarrollar la actividad laboral.

Una vez en España, los trabajadores deben obtener el visado Schengen que solo se requiere para los trabajadores con una estancia prevista de más de 90 días en el área Schengen. También deben solicitar la Autorización de Residencia Temporal y Trabajo,

para de esta forma prolongar su estancia en España. Este permiso se solicita en la Oficina de Extranjería. Para ello, se requiere un pasaporte válido con una vigencia mínima de 3 meses desde la fecha prevista de salida del área Schengen, y estar dispuesto a comparecer para una entrevista personal si se requiere durante el proceso de tramitación del visado.

El siguiente paso es el de obtener la Autorización de Residencia de Larga Duración. Presentando similares documentos a los anteriormente presentados en la obtención del visado. Para obtener esta autorización el trabajador debe haber cumplido 5 años en España de forma ininterrumpida (Tabares, J., 17 de febrero de 2018) [26].

Anexo F

Información detallada de la búsqueda de trabajadores latinoamericanos

En cuanto a la publicación de ofertas, Nexus HR publica anuncios de empleo en portales chilenos y hondureños,

Los portales Indeed, Laborum, LinkedIn y Computrabajo son utilizados de manera general para ambos países debido a que son cuatro de las plataformas más grandes y con mayor número de usuarios en toda Latinoamérica. También, la empresa está presente en los portales de empleo Student Job y Primer Empleo, debido a que son portales dedicados a jóvenes recién graduados, lo que encaja a la perfección con el mercado objetivo de la empresa. Además, una vez pagadas las tarifas correspondientes, se puede publicar en ambos países con un solo pago, lo cual representa un ahorro económico considerable.

En Chile, la empresa está registrada en la Bolsa Nacional de Empleo y en Chiletrabajos, donde publica de manera totalmente gratuita. Dado que estos portales son ampliamente utilizados en Chile, se puede incrementar la visibilidad sin incurrir en costos adicionales.

Mientras, en Honduras, además de los portales mencionados, se emplean de forma adicional Empléate y Un Mejor Empleo. Estas plataformas son utilizadas de manera gratuita con el objetivo de ampliar el alcance hacia más trabajadores.

Pasando a comentar la publicidad dirigida, la consultora realiza publicidad pagada tanto en redes sociales como en portales de empleo. Se escogen estos dos lugares porque son donde existe mayor tráfico de personas jóvenes.

Los portales de empleo seleccionados para llevar a cabo publicidad dirigida son Indeed, Laborum y Primer Empleo. Estas plataformas se han escogido porque están alineadas con el público objetivo y cuentan con un alto tráfico de usuarios.

En cuanto a las redes sociales, la mayor parte de la estrategia de publicidad dirigida se concentra en este ámbito. Dado que Nexus HR ya cuenta con sus propias ofertas en los portales de empleo, saturar a los potenciales clientes con demasiada publicidad no sería beneficioso. Según un usuario de LinkedIn, las redes sociales más populares en Latinoamérica son Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram, TikTok y Twitter (2iM Marketing, 2023) [1].

La empresa decide no invertir en Facebook y WhatsApp, ya que WhatsApp no permite publicidad externa y las nuevas comunidades en la aplicación parecen tener un futuro incierto. Además, Facebook, aunque sigue siendo ampliamente utilizada, está perdiendo popularidad entre la población más joven. Por lo tanto, la empresa decide invertir en publicidad dirigida en YouTube, Instagram, Twitter y TikTok.

Además, Nexus HR cuenta con un canal de YouTube donde atrae a clientes potenciales mediante la publicación de videos con consejos para el desarrollo profesional.

Por último, Nexus HR coopera con las principales instituciones educativas de Chile y Honduras para hacer llegar a los alumnos la posibilidad de comenzar su carrera laboral en España.

Las universidades que colaboran con Nexus HR en Chile son la Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Santiago de Chile. Estas tres son las más grandes de Chile.

Después, en Honduras, la empresa se coordina con la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, siendo esta la universidad más grande del país. También, coopera con la

Universidad Tecnológica de Honduras, la cual es una universidad privada con 46 programas académicos.

Nexus HR no duda en cooperar y coordinar distintos trabajos con otros centros de formación que puedan resultar rentables para los intereses de la empresa, pero se pone especial énfasis en los anteriormente mencionados.

Tabla 1

Atributos seleccionados y su importancia

Atributos	Puntuación	Porcentaje
Eficiencia	4	14,29%
Rigurosidad en el proceso	2	7,14%
Número de países en los que la empresa opera	1	3,57%
Prestaciones	2	7,14%
Interfaz de la web	2	7,14%
Amplitud y profundidad de la red de contactos	3	10,71%
Tasa de éxito	5	17,86%
Reputación y referencias	3	10,71%
Servicio personal	2	7,14%
Precio	4	14,29%

Tabla 2a*Puntuación a los cinco primeros atributos de cada empresa*

Empresas	Eficiencia	Rigurosidad en el proceso	Número de países en los que la empresa opera	Prestaciones	Interfaz de la web
Hays					
Recruitment	4	2	3	4	3
Grupo Talents	3	3	1	1	3
Manpower	4	4	5	3	4
Adecco	4	3	4	3	5
Randstad	2	3	3	5	2
Manatal	3	4	4	5	1

Tabla 2b*Puntuación a los cinco últimos atributos de cada empresa*

Empresas	Amplitud y profundidad de la red de contactos	Tasa de éxito	Reputación y referencias	Servicio personal	Precio
Hays					
Recruitment	1	3	4	1	3
Grupo Talents	2	5	5	5	4
Manpower	2	4	5	2	2
Adecco	4	4	2	5	3
Randstad	2	3	4	3	3
Manatal	4	2	3	2	4

Tabla 3

Puntuación final de las empresas competidoras

Empresas	Puntuación total
Adecco	3,64
Grupo Talents	3,54
Manpower	3,43
Manatal	3,11
Randstad	2,93
Hays Recruitment	2,89

Tabla 4a

Cuenta de pérdidas y ganancias estimada en el año 1

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1
Ventas a empresas españolas	25
1.- Importe Neto de la Cifra de Negocios	
Ventas a empresas españolas	362.500,00 €
Asesoramiento al trabajador	4.450,00 €
2.- Variación de Existencias	
3.- Trabajos Realizados por la empresa para su activo	
4.- Aprovisionamientos	
5.- Otros Ingresos de Explotación	
6.- Gastos de Personal	
Sueldos y Salarios	66.720,00 €
Dietas por desplazamiento	24.000,00 €
Seguridad Social a cargo empresa	14.014,00 €
Retenciones de la Seguridad Social	3.253,30 €
Retenciones del IRPF	16.911,44 €
7.- Otros Gastos de Explotación	
Arrendamientos y cánones	3.480,00 €
Servicios a Trabajadores Reclutados	18.750,00 €
Servicios Profesionales Indep	60.750,00 €
<i>Abogado</i>	1.500,00 €
<i>Mantenimiento del software</i>	1.100,00 €
<i>Billetes de avión para los trabajadores</i>	25.000,00 €
<i>Visado y permisos de trabajo</i>	2.250,00 €
<i>Seguro médico obligatorio del trabajador</i>	15.000,00 €
<i>Billetes de avión para los socios</i>	8.000,00 €
<i>Seguros de viaje</i>	3.300,00 €
<i>Mantenimiento web</i>	1.200,00 €
<i>Gestoría</i>	3.400,00 €
Primas Seguros	8.400,00 €
Material de oficina	2.000,00 €
Publicidad, propaganda y similares	18.000,00 €
Suministros	2.400,00 €
8.- Amortización del Inmovilizado	
Dotación Amorti Inmov. Material	
Dotación Amorti Inmov. Inmaterial	2.436,00 €
9.- Imputación de Subvenciones	
A.- RESULTADO DE EXPLOTACION	125.835,26 €
12.- Ingresos Financieros	0,00 €
13.- Gastos Financieros	389,07 €
B.- RESULTADO FINANCIERO	-389,07 €
C.- RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	125.446,19 €
16.- IVA HP	58.709,70 €
17.- Impuesto sobre beneficios	18.816,93 €
D.- RESULTADO DEL EJERCICIO	47.919,56 €

Tabla 4b

Cuenta de pérdidas y ganancias estimada en el año 2

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2
Ventas a empresas españolas	51
1.- Importe Neto de la Cifra de Negocios	
Ventas a empresas españolas	765.000,00 €
Asesoramiento al trabajador	10.800,00 €
2.- Variación de Existencias	
3.- Trabajos Realizados por la empresa para su activo	
4.- Aprovisionamientos	
5.- Otros Ingresos de Explotación	
6.- Gastos de Personal	
Sueldos y Salarios	66.720,00 €
Dietas por desplazamiento	24.000,00 €
Seguridad Social a cargo empresa	19.269,32 €
Retenciones de la Seguridad Social	3.253,30 €
Retenciones del IRPF	16.911,44 €
7.- Otros Gastos de Explotación	
Arrendamientos y cánones	12.000,00 €
Servicios a Trabajadores Reclutados	38.250,00 €
Servicios Profesionales Indep	106.090,00 €
<i>Abogado</i>	0,00 €
<i>Mantenimiento del software</i>	1.200,00 €
<i>Billetes de avión para los trabajadores</i>	51.000,00 €
<i>Visado y permisos de trabajo</i>	4.590,00 €
<i>Seguro médico obligatorio del trabajador</i>	30.600,00 €
<i>Billetes de avión para los socios</i>	8.000,00 €
<i>Seguros de viaje</i>	5.900,00 €
<i>Mantenimiento web</i>	1.200,00 €
<i>Gestoría</i>	3.600,00 €
Primas Seguros	17.400,00 €
Material de oficina	10.000,00 €
Publicidad, propaganda y similares	24.000,00 €
Suministros	12.000,00 €
8.- Amortización del Inmovilizado	
Dotación Amorti Inmov. Material	
Dotación Amorti Inmov. Inmaterial	2.436,00 €
9.- Imputación de Subvenciones	
A.- RESULTADO DE EXPLOTACION	423.469,94 €
12.- Ingresos Financieros	0,00 €
13.- Gastos Financieros	318,33 €
B.- RESULTADO FINANCIERO	-318,33 €
C.- RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	423.151,61 €
16.- IVA HP	125.466,60 €
17.- Impuesto sobre beneficios	63.472,74 €
D.- RESULTADO DEL EJERCICIO	234.212,27 €

Tabla 4c

Cuenta de pérdidas y ganancias estimada en el año 3

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 3
Ventas a empresas españolas	55
1.- Importe Neto de la Cifra de Negocios	
Ventas a empresas españolas	825.000,00 €
Asesoramiento al trabajador	10.800,00 €
2.- Variación de Existencias	
3.- Trabajos Realizados por la empresa para su activo	
4.- Aprovisionamientos	
5.- Otros Ingresos de Explotación	
6.- Gastos de Personal	
Sueldos y Salarios	129.720,00 €
Dietas por desplazamiento	24.000,00 €
Seguridad Social a cargo empresa	44.861,74 €
Retenciones de la Seguridad Social	7.660,82 €
Retenciones del IRPF	48.877,92 €
7.- Otros Gastos de Explotación	
Arrendamientos y cánones	12.000,00 €
Servicios a Trabajadores Reclutados	55.000,00 €
Servicios Profesionales Indep	113.250,00 €
<i>Abogado</i>	0,00 €
<i>Mantenimiento del software</i>	1.200,00 €
<i>Billetes de avión para los trabajadores</i>	55.000,00 €
<i>Visado y permisos de trabajo</i>	4.950,00 €
<i>Seguro médico obligatorio del trabajador</i>	33.000,00 €
<i>Billetes de avión para los socios</i>	8.000,00 €
<i>Seguros de viaje</i>	6.300,00 €
<i>Mantenimiento web</i>	1.200,00 €
<i>Gestoría</i>	3.600,00 €
Primas Seguros	36.000,00 €
Material de oficina	10.000,00 €
Publicidad, propaganda y similares	70.000,00 €
Suministros	12.000,00 €
8.- Amortización del Inmovilizado	
Dotación Amorti Inmov. Material	
Dotación Amorti Inmov. Inmaterial	7.428,60 €
9.- Imputación de Subvenciones	
A.- RESULTADO DE EXPLOTACION	265.000,92 €
12.- Ingresos Financieros	0,00 €
13.- Gastos Financieros	0,00 €
B.- RESULTADO FINANCIERO	0,00 €
C.- RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	265.000,92 €
16.- IVA HP	133.045,50 €
17.- Impuesto sobre beneficios	66.250,23 €
D.- RESULTADO DEL EJERCICIO	65.705,19 €

Tabla 4d

Cuenta de pérdidas y ganancias estimada en el año 4

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS		AÑO 4
Ventas a empresas españolas		85
1.- Importe Neto de la Cifra de Negocios		
Ventas a empresas españolas		1.275.000,00 €
Asesoramiento al trabajador		10.800,00 €
2.- Variación de Existencias		
3.- Trabajos Realizados por la empresa para su activo		
4.- Aprovisionamientos		
5.- Otros Ingresos de Explotación		
6.- Gastos de Personal		
Sueldos y Salarios		129.720,00 €
Dietas por desplazamiento		24.000,00 €
Seguridad Social a cargo empresa		44.861,74 €
Retenciones de la Seguridad Social		7.660,82 €
Retenciones del IRPF		48.877,92 €
7.- Otros Gastos de Explotación		
Arrendamientos y cánones		
Servicios a Trabajadores Reclutados		127.500,00 €
Servicios Profesionales Indep		168.950,00 €
<i>Mantenimiento del software</i>		1.500,00 €
<i>Billetes de avión para los trabajadores</i>		85.000,00 €
<i>Visado y permisos de trabajo</i>		7.650,00 €
<i>Seguro médico obligatorio del trabajador</i>		51.000,00 €
<i>Billetes de avión para los socios</i>		8.000,00 €
<i>Seguros de viaje</i>		9.300,00 €
<i>Mantenimiento web</i>		1.500,00 €
<i>Gestoría</i>		5.000,00 €
Primas Seguros		60.000,00 €
Material de oficina		25.000,00 €
Publicidad, propaganda y similares		100.000,00 €
Suministros		15.000,00 €
8.- Amortización del Inmovilizado		
Dotación Amorti Inmov. Material		
Dotación Amorti Inmov. Inmaterial		12.428,64 €
9.- Imputación de Subvenciones		
A.- RESULTADO DE EXPLOTACION		521.800,88 €
12.- Ingresos Financieros		
13.- Gastos Financieros		
B.- RESULTADO FINANCIERO		0,00 €
C.- RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		521.800,88 €
16.- IVA HP		199.363,50 €
17.- Impuesto sobre beneficios		130.450,22 €
D.- RESULTADO DEL EJERCICIO		191.987,16 €

Tabla 4e

Cuenta de pérdidas y ganancias estimada en el año 5

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 5
Ventas a empresas españolas	100
1.- Importe Neto de la Cifra de Negocios	
Ventas a empresas españolas	1.500.000,00 €
Asesoramiento al trabajador	10.800,00 €
2.- Variación de Existencias	
3.- Trabajos Realizados por la empresa para su activo	
4.- Aprovisionamientos	
5.- Otros Ingresos de Explotación	
6.- Gastos de Personal	
Sueldos y Salarios	129.720,00 €
Dietas por desplazamiento	24.000,00 €
Seguridad Social a cargo empresa	44.861,74 €
Retenciones de la Seguridad Social	7.660,82 €
Retenciones del IRPF	48.877,92 €
7.- Otros Gastos de Explotación	
Arrendamientos y cánones	
Servicios a Trabajadores Reclutados	75.000,00 €
Servicios Profesionales Indep	195.800,00 €
<i>Abogado</i>	
<i>Mantenimiento del software</i>	1.500,00 €
<i>Billetes de avión para los trabajadores</i>	100.000,00 €
<i>Visado y permisos de trabajo</i>	9.000,00 €
<i>Seguro médico obligatorio del trabajador</i>	60.000,00 €
<i>Billetes de avión para los socios</i>	8.000,00 €
<i>Seguros de viaje</i>	10.800,00 €
<i>Mantenimiento web</i>	1.500,00 €
<i>Gestoría</i>	5.000,00 €
Primas Seguros	70.000,00 €
Material de oficina	
Publicidad, propaganda y similares	100.000,00 €
Suministros	15.000,00 €
8.- Amortización del Inmovilizado	
Dotación Amorti Inmov. Material	
Dotación Amorti Inmov. Inmaterial	10.428,60 €
9.- Imputación de Subvenciones	
A.- RESULTADO DE EXPLOTACION	789.450,92 €
12.- Ingresos Financieros	
13.- Gastos Financieros	
B.- RESULTADO FINANCIERO	0,00 €
C.- RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	789.450,92 €
16.- IVA HP	257.250,00 €
17.- Impuesto sobre beneficios	197.362,73 €
D.- RESULTADO DEL EJERCICIO	334.838,19 €