



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, MADRID

Nuevo enfoque de colaboración entre empresas y estudiantes: análisis estratégico en el entorno español

**Autor: Geoffrey Loegel
Director: Raquel Redondo Palomo**

Índice

I. INTRODUCCIÓN	4
Motivación del trabajo	4
Objetivos del trabajo	5
Metodología	5
II. MARCO TEÓRICO	6
III. ANÁLISIS DE LOS GAPS DEL MERCADO	10
Necesidades de los estudiantes	10
Análisis del acceso al mundo laboral	11
Análisis del acceso al aprendizaje práctico	14
Análisis del precio de estudio	15
Análisis de los préstamos estudiantiles	17
Necesidades de las empresas	20
Análisis del objetivo fundamental de una empresa	20
Análisis de los componentes claves de una empresa en 2014	21
Análisis de las restricciones de las empresas	22
Necesidades del gobierno	24
IV. PROYECTO PROPUESTO	26
Introducción del proyecto	27
Descripción del proyecto	28
Fuentes de ingresos	30
Página Internet	31
Perfiles estudiantes	32
Resultados para los estudiantes, las empresas y el gobierno	33
Misión del proyecto	35
Visión del proyecto	36
Resumen del proyecto a través del modelo CANVAS	36
IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	38
Análisis del macro entorno	38
Diamante de Porter	38
Modelo PESTEL	41
Análisis del entorno competitivo	45
Análisis de los grupos estratégicos	45
Negocio basado en el valor compartido	48

V. CONCLUSIONES	49
VI. ANEXOS	51
VII. BIBLIOGRAFÍA	52
VIII. AGRADECIMIENTOS	54

I. INTRODUCCIÓN

Motivación del trabajo

Hoy en día, son muchos los estudiantes que, con recursos limitados, quieren estudiar en una universidad de prestigio para tener la mejor formación posible. Dado que este tipo de universidades son, en muchas ocasiones, bastante costosas, la única opción posible para ellos es pedir un préstamo. Estos préstamos estudiantiles, que permiten a miles de estudiantes desarrollar sus conocimientos teóricos y prácticos en la especialidad de su elección, después de la carrera, se convierten en una carga financiera muy importante y perjudicial para los jóvenes, como yo, que quieren seguir estudiando.

Asimismo y a este respecto, en el mercado existen huecos que se pueden aprovechar con fines comerciales. Efectivamente, las empresas tienen la necesidad de descubrir a nuevas personas que les permitirían crecer en el tiempo y que supongan una ventaja competitiva para ellas frente a la competencia. Estoy convencido de que el mejor activo de una empresa sigue siendo sus empleados pero hoy en día una empresa:

- tiene que gastar mucho tiempo y dinero en la búsqueda y selección del elemento ideal al éxito empresarial.
- tiene que formar a la persona elegida por su puesto de trabajo lo que representa tiempo de adaptación y aprendizaje y también un coste para la empresa.
- no tiene ningún control sobre la formación académica del empleado elegido.

Además, como acabo de mencionarlo, existen también necesidades para los estudiantes, algunas veces, difíciles de cubrir:

- Necesidad de financiación de sus estudios: todos los estudiantes no tienen los mismos recursos.
- Necesidad de adquirir una experiencia práctica: dificultad para encontrar prácticas y poder aplicar sus conocimientos académicos en el mundo laboral.
- Necesidad de encontrar un trabajo después de su carrera universitaria.

Hoy en día, con una deuda de varios miles de euros y sin ninguna certeza de empleo para el año siguiente, me parecía interesante reflexionar sobre la posibilidad de mejorar este sistema y este vínculo entre el mundo universitario y laboral porque pienso que las dos partes tienen intereses comunes para mejorar esta colaboración y aprovechar cada uno del otro.

Objetivos del trabajo

Este trabajo tiene varios objetivos:

1. Primero, analizar los potenciales gaps de mercado, definirlos con la mayor precisión basando nuestra descripción sobre cifras reales y observaciones del entorno español. Este análisis resulta muy importante para nuestro trabajo ya que representa la base de una buena propuesta de negocio para llenar estos problemas detectados en el mercado.
2. Segundo, proponer una solución realizable y viable a los estudiantes y las empresas, adaptando nuestra propuesta a la situación actual y a las necesidades de cada agente en el mercado, con el fin de llenar estos gaps de mercado con la mayor precisión posible.
3. Por último, describir y analizar la viabilidad de nuestra propuesta de negocio en el mercado actual, examinando con más detalle el macro entorno, el sector de la oferta de trabajo en España y la situación competitiva actual en el mercado español. Esto nos permitirá identificar las posibles oportunidades y amenazas para nuestro proyecto y así decidir de su desarrollo o no, de la estrategia de entrada en el mercado o de la estrategia corporativa que adoptar.

Metodología



El primer paso de mi trabajo consiste en buscar informaciones para tener un conocimiento perfecto de la situación actual y recopilar toda la información necesaria para llevar a cabo un trabajo completo y profundo. Mi objetivo es proponer la mejor alternativa a las necesidades del mercado así que mis búsquedas se basan en la situación actual del mercado y en las necesidades de los actores del mercado que son los estudiantes, las empresas y el Estado que tiene también su responsabilidad en el proceso. Este primer paso es primordial para garantizar la calidad de mi futura propuesta y representa la base de mi trabajo.

En un segundo lugar, voy a analizar toda la información colectada para identificar lo más importante para mi trabajo y también las informaciones menos importantes pero que me permiten tener una visión general del mercado. Pienso que es muy importante tener en cuenta toda la información, que sea importante o menos importante, ya que mi objetivo es responder

de la mejor manera a esta situación tomando en consideración hasta el detalle más pequeño. En este contexto tan importante, no pienso que se puede omitir ni un detalle.

Una vez considerada toda la información, puedo desarrollar y adaptar mi proyecto a la información recopilada anteriormente, desarrollando mi visión y definiéndola muy claramente. Esta visión tiene que ser muy bien definida ya que representa la guía de todo mi trabajo, lo importante para mí no es competir con los otros actores del mercado sino proponer algo distinto que favorecerá la integración de los estudiantes y la sostenibilidad de las empresas. Para hacerse y en un primer lugar, voy a establecer claramente el entorno específico de negocio gracias al modelo ABELL que se enfoca en tres dimensiones esenciales: la tecnología, las necesidades y los grupos de cliente. Y en un segundo lugar, desarrollaré un esquema recapitulativo de mi proyecto utilizando el modelo CANVAS que define las grandes líneas de un negocio.

En una última etapa, voy a estudiar la viabilidad de mi proyecto y su valor comercial para definir o no si sería interesante para una persona o entidad arriesgarse en este proyecto. Por eso, voy a desarrollar distintos modelos para estudiar en detalle cada aspecto del mercado pasando del macro entorno con el diamante de Porter y el modelo PESTEL, al entorno competitivo con las cinco fuerzas de Porter y hasta el posicionamiento de nuestro proyecto en el mercado actual desarrollando una análisis de los grupos estratégicos y un análisis de posicionamiento bidimensional.

II. MARCO TEÓRICO

Definición del proyecto:

Modelo CANVAS: Con el objetivo de definir muy claramente mi propuesta de creación de empresa, utilizaré el modelo CANVAS de Alexander Osterwalder (2010). Este modelo y su esquema simplificado me permitirán sintetizar mi proyecto detallando sus nueve pasos de éxito, que son los siguientes:

1. Segmentos de clientes: segmentar a los clientes para observar las diferentes oportunidades que ofrece el negocio en el mercado actual.
2. Relaciones con clientes: establecer la relación que la empresa quiere tener con sus clientes.
3. Canales: determinar los canales de comunicación, distribución y estrategia publicitaria que la empresa va a seguir para apoyar su propuesta.
4. Propuesta de valor: definir la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus clientes y que la diferencia de sus competidores acercándola de sus clientes potenciales.
5. Recursos claves: definir los recursos y activos claves a la realización del negocio

(patentes, máquinas, etc.).

6. Actividades claves: definir también las actividades claves que aportarán valor a la empresa y las estrategias que apoyarán estas actividades.
7. Socios claves: establecer contactos y alianzas claves con socios o proveedores importantes (networking).
8. Estructura de costes: definir la estructura de coste para establecer aproximadamente el precio que tendrá que ingresar el cliente para adquirir el servicio.
9. Fuentes de ingresos: determinar las fuentes económicas que va a utilizar la empresa para desarrollar y mantener su negocio sostenible en el tiempo.

Análisis del entorno General o Macro entorno:

Diamante de Porter: para analizar si España podría ser un país fuente de ventaja competitiva para nuestro negocio, desarrollaré el modelo del diamante de Porter que analiza el entorno general o macro entorno. Este modelo se basa en cuatro factores claves que son los siguientes:

1. Análisis de la estrategia de la empresa, de su estructura y de la rivalidad que existe en el mercado actual y futuro.
2. Análisis de las condiciones de los factores productivos en el país (tecnología, patentes disponibles, etc.).
3. Análisis de las condiciones de la demanda en el país (exigencia de la demanda, tamaño de la demanda, etc.).
4. Análisis de las potenciales industrias relacionadas y de apoyo que podrían apoyar y dar más importancia a nuestro negocio.

Además, para que nuestro análisis sea completa y de calidad, tenemos también que analizar el poder de actuación del gobierno en el mercado y no olvidar que la suerte también tiene su importancia en el éxito de cada negocio.

Modelo PESTEL: utilizaré igualmente un segundo modelo para analizar las oportunidades y amenazas del macroentorno español a través del modelo PESTEL que tiene como objetivo de analizar la influencia de factores macro entórnales sobre una organización. Por eso, el modelo PESTEL destaca 6 factores macro entórnales esenciales que son los siguientes:

1. El entorno político: analizar el entorno político según dos niveles; el aspecto nacional (que consiste en analizar las posturas y decisiones tomadas por el gobierno actual) e internacional (con las decisiones tomadas por un consensos de países, por ejemplo las decisiones de la Unión Europea).
2. El entorno económico: analizar el entorno económico para tener un conocimiento perfecto de todos los factores que pueden jugar sobre el poder adquisitivo y los gastos

de sus clientes o proveedores.

3. El entorno sociocultural: analizar y conocer las distintas características de una población (tamaño, repartición, edad, religión...) y sus tendencias es muy importante a la hora de establecer su negocio ya que estos conocimientos pueden permitirse adaptar la comunicación, el producto o el servicio a los consumidores.
4. El entorno tecnológico: analizar el entorno tecnológico para conocer las distintas oportunidades y amenazas que ofrece el país al nivel tecnológico.
5. El entorno medioambiental: analizar el entorno medioambiental y los distintos recursos que nos ofrece el país es también importante para una empresa. En efecto, la empresa tiene que analizar las actividades que influyen directamente su negocio (como una penuria, el coste de los recursos...) y al contrario la influencia de su negocio sobre el medioambiente (contaminación, intervención del estado en la protección medioambiental, etc.).
6. El entorno legal: analizar el entorno legal y el conjunto de leyes que influyen y limitan la actividad de las empresas y de las personas dentro de la empresa. La empresa tiene que analizar dos aspectos: la propiedad industrial y el derecho laboral.

Análisis del entorno específico, industria, sector:

Teoría de las 5 fuerzas de Porter: Después de haber definido el entorno específico, utilizaré la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter para analizar la viabilidad del proyecto en el mercado actual analizando las fuerzas siguientes:

1. Poder negociador de los proveedores: analizar la capacidad de los proveedores a imponer sus condiciones en el mercado (más poder tienen los proveedores, menos atractivo es el mercado).
2. Poder negociador de los clientes: Analizar el poder de negociación de los clientes (cuando más poder tienen los clientes, menos atractivo es el mercado).
3. Productos sustitutivos: Analizar la presencia o no de productos sustitutivos, productos que satisfacen la misma necesidad y que presentan una relación calidad-precio superior a los productos o servicios de la empresa (una mejor relación calidad-precio o un alto número de productos sustitutivos hace del mercado un mercado poco atractivo).
4. Competidores potenciales: Analizar la posibilidad de posibles nuevos entrantes en el mercado (cuando más barreras de entrada existen, más atractivo es el mercado).
5. Intensidad de la competencia actual: Analizar la competencia actual en el mercado (cantidad de competidores, estrategias de cada uno, etc). Cuando más competencia existe en un mercado menos atractivo es este mercado.

Además y aunque no estén en el modelo de Porter, analizaré también dos factores adicionales para completar mi análisis, que son:

- La existencia de empresas de apoyo en el mercado
- La influencia del gobierno en el mercado porque este factor puede influir sobre las cinco fuerzas explicitadas antes.

Análisis del entorno de mercado:

Análisis de los grupos estratégicos: es muy importante distinguir los distintos grupos estratégicos en el mercado, agrupando los competidores en grupos con características similares, estrategias de negocio similares y formas de competir similar. Este análisis me permitirá situar mi proyecto frente a la competencia.

Método de posicionamiento bidimensional: Este método bidimensional me permitirá situar mi proyecto y el servicio propuesto en el mercado frente a los competidores potenciales utilizando una matriz con dos variables claves.

III. ANÁLISIS DE LOS GAPS DEL MERCADO

En esta parte, voy a demostrar, a través algunas cifras relevantes, los problemas presentes en el mercado actual y la importancia de un cambio radical de mentalidad de los actores principales. Voy a analizar las distintas necesidades de estos tres actores principales que son los estudiantes, las empresas y el gobierno, para identificar los problemas del modelo actual y después, proponer una alternativa viable, responsable y ética.

Necesidades de los estudiantes

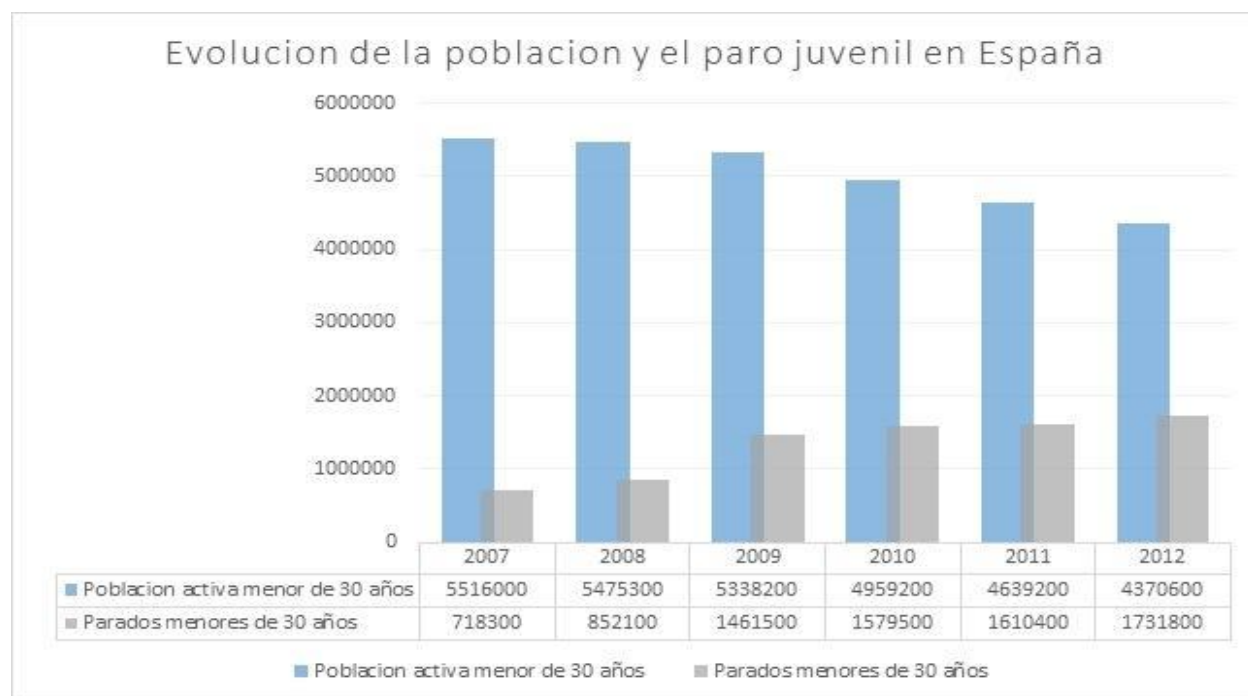
Empezaremos este análisis con los estudiantes por ser ellos los actores más perjudicados por el modelo actual. Durante mi juventud, mi madre siempre me repito que “ir a la escuela es una suerte increíble que poseemos aquí en Europa, pero que todos los niños del mundo no tienen este privilegio” y me desarrollé como hombre con esa idea de suerte adquirida al nacimiento. Pero con un poco de retrospectiva y muchos años de estudios, he adquirido una mirada crítica sobre los modelos de educación actual en Francia, España y otros países europeos que desarrollan el mismo modelo. En efecto, hablamos de desigualdades de acceso a la educación entre países desarrollados y los no desarrollados y esto es un hecho innegable; pero podemos también hablar de desigualdades muy importantes dentro del modelo nacional de educación que sea en Francia o en España.

Tomando mi experiencia personal como ejemplo, después del bachillerato y lleno de ambición, quería hacer mi carrera en una “Business School” prestigiosa en Francia que proponía una formación internacional en dos países distintos, pero mis padres no tenían los recursos financieros necesarios. La única posibilidad para mí fue la de contratar un préstamo estudiantil que asciende hoy, y después de cuatro años de carrera, 50.000€. Ahora, al final de mi carrera, me gustaría mucho seguir con un quinto año para especializarme pero, con los precios de los masters prestigiosos, esta deuda enorme y su reembolso mensual a partir de julio, mi elección para el año que viene es bastante restringida.

Según mi experiencia y gracias a cifras que ilustran la situación actual, voy a demostrar que sí existen también desigualdades dentro de nuestro modelo. Desigualdades, hoy, que impiden a estudiantes inteligentes, motivados y ambiciosos, el acceso a las grandes escuelas prestigiosas y que no les dejan la posibilidad de subir en la escala social.

Análisis del acceso al mundo laboral

Gráfico 1: Evolución de la población y el paro juvenil en España



Fuentes: EPA, Instituto Nacional de Estadística Español

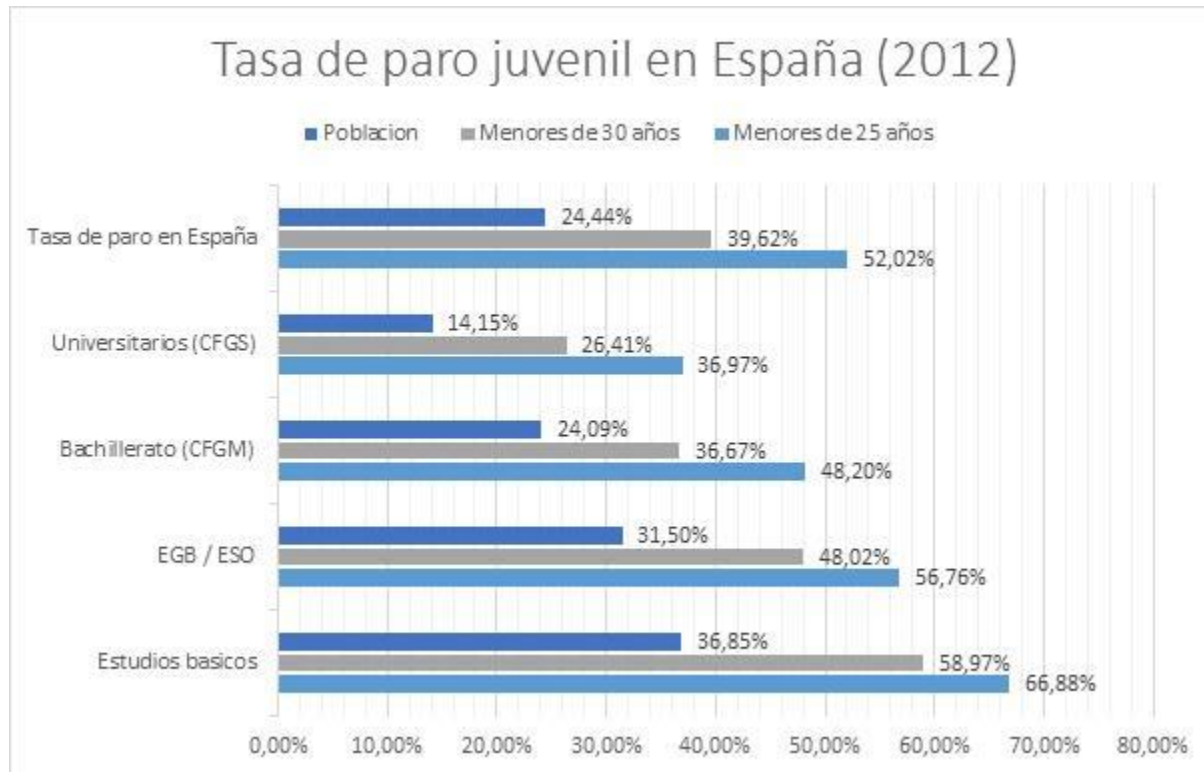
El gráfico 1 muestra la evolución de la población activa joven y el paro juvenil en España entre 2007 y 2012. Podemos ver que la coyuntura actual para los jóvenes buscadores de trabajo no es muy buena. En efecto, podemos ver que el acceso al mundo del trabajo para los jóvenes siempre es cada vez más difícil: en 2007, sólo teníamos el 13% de la población activa menor de 30 años en situación de paro en España; en 2012, y sólo en cinco años, esta cifra ha triplicado hasta un 39,6% de parados.

Según la misma mirada, podemos ver que en solo cinco años, son más de un millón de jóvenes buscadores de trabajo adicional por una población activa de menos de 30 años decreciente entre 2007 y 2012 (más de un millón de personas menos). Eso significa que, mientras el decrecimiento del número de jóvenes activos en España, siempre existe menos puestos para ellos y la dificultad de acceso al mercado laboral para ellos siempre aumenta.

Esta evolución nos demuestra muy bien la dificultad creciente que tiene un joven para encontrar un trabajo estable después de la carrera y tiene que hacernos reflexionar sobre las bases del modelo actual.

-
- ★ Aumento de la dificultad de acceso al mundo laboral para los jóvenes
 - ★ Aumento de la tasa de paro de los jóvenes: empeoramiento de la situación de los jóvenes
-

Gráfico 2: Tasa de paro juvenil en España (2012)



Fuentes: EPA, Instituto Nacional de Estadísticas Español

El gráfico 2 subraya con más detalles la distribución de los parados en función de su nivel de estudios y de su edad en comparación con el resto de la población.

El primer aspecto que destacamos y que confirma la situación expuesta antes, es que los jóvenes (menores de 30 años) tienen más probabilidad de encontrarse en situación de paro que el resto de la población: en 2012, el 52% de los menores de 25 años y el 39,62% de los menores de 30 años estaban en el paro...

La segunda información importante de este documento, es que la probabilidad de encontrarse en el paro depende también del nivel de estudio de los jóvenes. En 2012, un joven de menos de 30 años, quien realizó estudios básicos, tiene dos veces más probabilidades de encontrarse en el paro en España, que un joven que cursó una carrera universitaria.

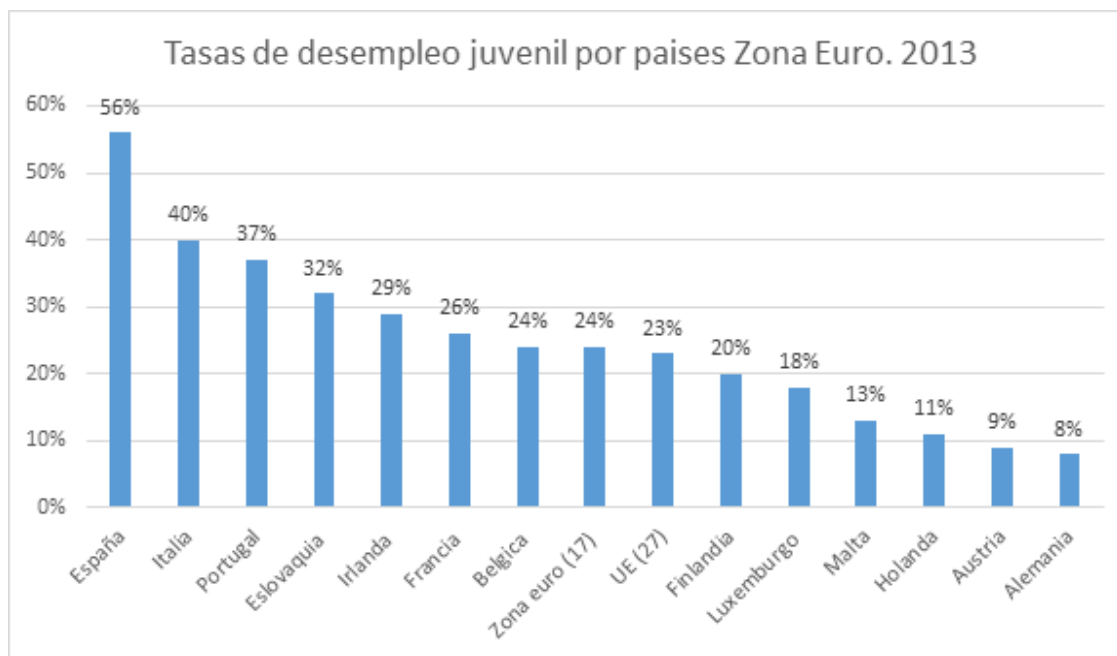
Pero, estas cifras nos permiten también identificar la verdadera situación de España en 2012 frente a su mercado laboral: en 2012, un estudiante quien hizo una carrera universitaria de cuatro o cinco años y gastó mucho dinero en sus estudios, tiene un 36,97% de probabilidad de estar en el paro hasta sus 25 años y un 26,41% de probabilidad de estarlo hasta sus 30 años. Eso significa también que, sobre cien alumnos de menos de 30 años en carrera universitaria, veintisiete no tendrían trabajo. Y estoy hablando de los jóvenes con más suerte en nuestro modelo, esta cifra se empeora en función del nivel de estudio, por ejemplo, un estudiante EGB

menor de 30 años quien siguió el curso primario y el primer ciclo del curso secundario tiene un 48,02% de probabilidad de encontrarse en situación de paro hasta sus 30 años lo que significa también que cuarenta y ocho personas sobre cien estarían en el paro en 2012, casi la mitad...

- ★ Paro juvenil demasiado elevado.
- ★ Desigualdades frente al paro: distintos niveles de jóvenes en función de su nivel de estudio.
- ★ Necesidad de estudiar para los jóvenes
- ★ Necesidad de encontrar trabajo para los jóvenes

Como lo hemos destacado antes, los jóvenes tienen que estudiar para disminuir al máximo la probabilidad de conocer el paro, pero no se puede establecer todo un modelo basado en la educación, como es el caso en España, cuando este modelo presenta resultados de inserción laboral mediocres y no puede asegurar a los jóvenes un futuro laboral estable y sostenible en el tiempo.

Gráfico 3: Tasas de desempleo juvenil por países de la Zona Europea (2013)



Fuentes: <http://www.elcaptor.com/2013/10/desempleo-asciende-12-economia-europea.html>

Enfrentando los resultados de España con los otros países de la zona euro, podemos ver que, en agosto 2013, España es el país que propone la peor inserción laboral a los jóvenes de menos de 30 años, con un 56% de tasa de paro mientras que un país como Alemania sólo tiene un 8% de paro juvenil... Pero analizaremos las consecuencias de esta situación con más detalles en una próxima parte sobre las necesidades del gobierno.

Análisis del acceso al aprendizaje práctico

Además, me parece muy importante para un estudiante adquirir conocimientos prácticos y tener la posibilidad de aplicar sus conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera, a la vida real y así hacer este vínculo entre su aprendizaje y la realidad empresarial. Algunas carreras incluyen directamente prácticas dentro de su programa para que sus estudiantes se enfrenten al mundo laboral pero eso no es sistemático y cuando lo incluyen, resulta muy difícil encontrar una práctica.

Voy a exponerle algunas cifras que ilustran bastante bien la situación actual para un estudiante:

- Durante mi carrera, tuve que hacer dos prácticas de seis meses cada una; encontré las dos gracias a mi network personal y en el último momento.
- Para encontrar una práctica en España, envié treinta y dos letras por correo físico y también por correo electrónico a treinta y dos empresas en la ciudad de Madrid: sólo tres me respondieron y una seis meses después.
- De mis veinte compañeros franceses aquí, cuatro no encontraron práctica y tienen que hacerla al final de la carrera. Sobre estas cuatro personas, hay una persona que tiene más de 8 de nota media.
- Sobre los dieciséis que encontraron una práctica, una la encontró en el extranjero y siete la encontraron gracias a su network personal.

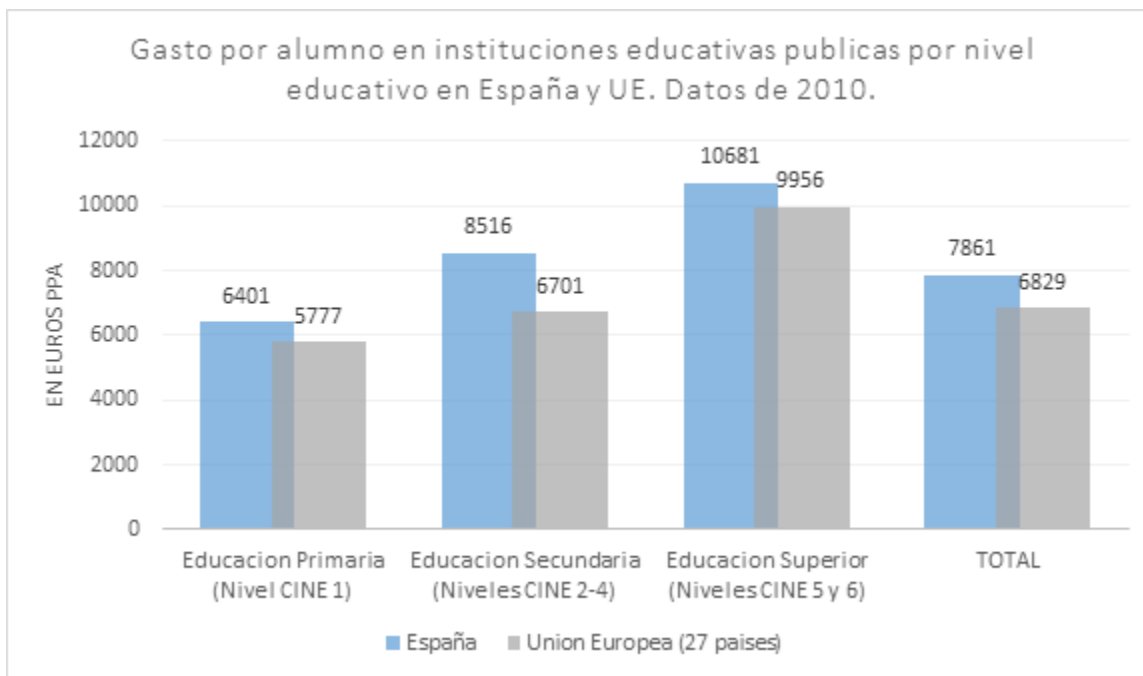
Estas cifras, otra vez nos muestra claramente la dificultad para acceder al mundo laboral para un estudiante y nos llega a las mismas conclusiones. En España, la integración de los jóvenes debería ser mucho mejor y mucho más simple, pero como lo hemos destacado antes, este vínculo entre el mundo estudiantil y el mundo laboral está congelado, y no permite a todos los estudiantes la accesión al conocimiento práctico.

-
- ★ Dificultad de acceso al mundo laboral, prácticas, etc.
 - ★ Necesidad de conocimientos prácticos.
-

Vamos a ver a continuación los otros problemas de nuestro modelo actual, empezando con el precio de los estudios en España.

Análisis del precio de estudio

Gráfico 4: Gasto por alumno en instituciones educativas públicas por nivel educativo en España y Unión Europea (2010)

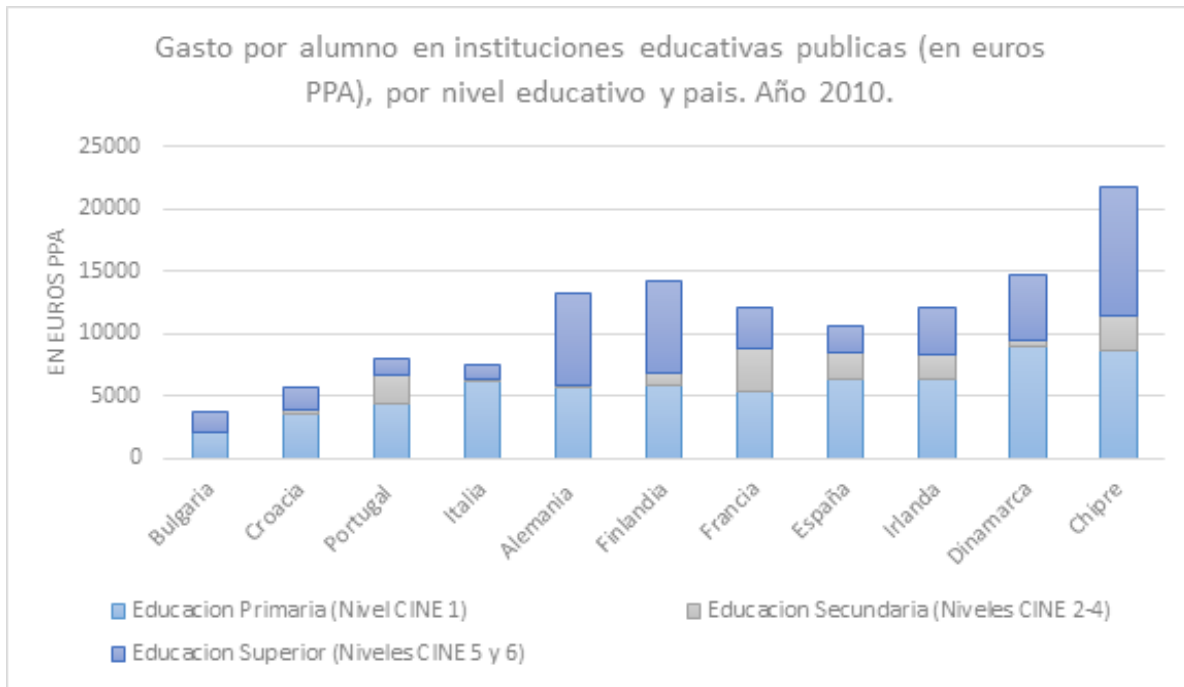


Fuentes: Eurostat

Empezamos esta parte con el gráfico 4 que nos muestra una media de los gastos anuales de un estudiante en función de su nivel de estudio, en España y en el resto de Europa. Como lo vemos en los resultados, hoy en día, estudiar en España implica tener ciertos recursos financieros: en media, los gastos anuales medios en instituciones públicas oscilan entre 6 401€ para un estudiante en ciclo primario hasta 10 681€ para un estudiante en ciclo superior (CINE 5 y 6).

Además, en comparación con los veintisiete países de la Unión Europea, podemos ver que estudiar en España implica más gastos que estudiar en los otros países europeos pero esta información no me parece significativa, tomando en cuenta que se presenta una media de los gastos de veintisiete países con sistemas educativos distintos entre ellos y que presentan gastos anuales totalmente diferentes. Por ejemplo, cuando en 2010, un estudiante noruego gasta una media de 10 403,9€ al año, independiente de su nivel educativo, un búlgaro sólo gasta una media de 2639,7€ al año. Me parece más interesante estudiar, con el gráfico siguiente, la situación española en comparación con países poderosos de Europa como Francia o Alemania.

Gráfico 5: Gasto por alumno en instituciones educativas públicas (en euros PPA), por nivel educativo y país (2010)

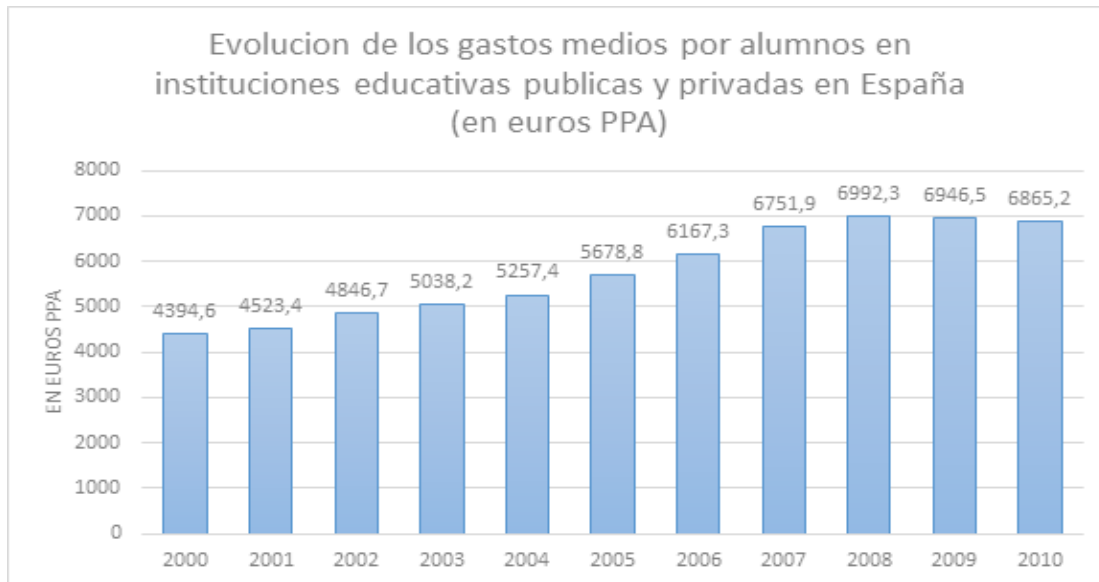


Fuentes: Eurostat

Ahora, al comparar la situación de España con distintos países europeos, vemos que en su globalidad, estudiar en un país europeo y además un país poderoso en Europa resulta muy costoso para un estudiante. Según las cifras de Eurostat (Anexo 1), España con una media de 7 861 € por año y por estudiante, se sitúa en la séptima posición del país de estudio más caro de Europa. Además, en comparación con otros países como Alemania, Finlandia o Chipre, vemos que la diferencia entre los gastos de los distintos niveles de estudios, crece de manera proporcional en España. La subida a un nivel superior implica para un estudiante español una necesidad de aproximadamente 2000 € anuales adicionales frente al nivel inferior.

Un último punto que estudiar es la evolución de estos costes en el tiempo. En efecto, es importante conocer la tendencia de los últimos años para hacerse una idea del futuro. A través el gráfico 6, podemos ver que estos costes medios (tomando en cuenta las instituciones públicas y privadas) han aumentado mucho desde 2000 y de manera consecuyente y creciente hasta el año 2008, pasando de 4.394,6€ hasta 6.992 € en ocho años. Después de 2008, se han estabilizado alrededor de los 7.000€ entre 2008 y 2010. Esta estabilización puede explicarse por la crisis financiera que afectó la economía española y que obliga a la población a gestionar sus gastos y a adoptar medidas de austeridad.

Gráfico 6: Evolución de los gastos medios por alumnos en instituciones educativas públicas y privadas en España (en euros PPA)



Fuentes: Eurostat

- ★ Estudiar en España implica importantes gastos (séptimo país más caro de Europa)
- ★ Avanzar en la carrera significa un aumento de los gastos anuales
- ★ Los costes anuales aumentan de manera creciente en el tiempo
- ★ Necesidad de recursos financieros consecuentes

Si enfrentamos nuestras dos primeras análisis, vemos que existe un gran problema en España: en efecto, estudiar en España resulta muy caro para un estudiante (séptimo en la clasificación Eurostat 2010) y el nivel de inserción profesional después de la carrera es el peor en toda Europa, con una tasa de paro juvenil que alcanza los 56% en 2013. En un sistema ideal el mercado debería proponer trabajo a los jóvenes después de la carrera, con la existencia de una cierta inercia entre el sistema educativo y el mundo laboral. Vemos que este vínculo en España no funciona como debería hacerlo y perjudica así a los estudiantes, pero también a la sociedad en general y a su economía que no disfruta de estos nuevos talentos motivados, innovadores y ambiciosos.

Análisis de los préstamos estudiantiles

Una vez analizada la situación actual de los estudiantes españoles e identificada su necesidad de recursos financieros durante la carrera, se formulan dos preguntas: ¿Cómo un estudiante puede financiar sus estudios? y ¿Cómo puede hacer un estudiante que no tiene las

capacidades financieras necesarias y que quiere desarrollar una carrera universitaria?

En general podemos encontrar tres grandes tipos de estudiantes con respecto a las cuestiones anteriores:

1. Estudiantes que tienen padres que pueden sostener financieramente sus estudios.
2. Estudiantes que no tienen los recursos financieros necesarios pero que obtienen becas para ayudarlos financieramente (estos estudiantes son los que tienen padres con los niveles de ingresos más bajos).
3. Estudiantes que no tienen los recursos financieros para asumir sus estudios y que tienen que encontrar una alternativa para estudiar.

Esta clasificación muy general y simplificada nos permite observar las primeras desigualdades entre estudiantes en España. Personalmente, formo parte del tercer grupo y hace cuatro años, cuando tuve la ambición de hacer una carrera de management internacional en dos países diferentes, la única oportunidad que me ha sido ofrecido fue contratar un préstamo estudiantil. Mi préstamo, como lo he expuesto antes, me permite hoy, desarrollar este trabajo y me permitió adquirir conocimientos teóricos y prácticos muy importantes para mi futuro profesional pero este mismo préstamo, representa también para un estudiante como yo, una carga financiera muy importante que puede cerrar muchas puertas. Efectivamente, estos préstamos no son ilimitados: existen límites en función de los ingresos del fiador; representan riesgos para el estudiante y el banco, riesgos que tienen que ser limitados; pero quiero decir que al tener un límite este préstamo, ello implica un límite a la carrera del estudiante. He alcanzado este límite en cuatro años y ahora tengo que estudiar las distintas posibilidades que se me ofrecen, teniendo en cuenta la obligación de reembolsar mensualmente casi cuatrocientos euros, lo que restringe mucho las alternativas...

Que tuviese la capacidad financiera o no, como lo hemos visto antes, la carrera implica muchos costes; costes que los estudiantes tienen que pagar independientemente de los ingresos familiares. Vamos a ver a continuación, la situación en España de los estudiantes que no tienen esa capacidad financiera y que tienen que contratar un préstamo estudiantil.

La situación actual en España perjudicó a muchos estudiantes solicitantes de préstamos estudiantiles ya que, teniendo en cuenta la crisis y la situación bancaria en la península, muchos bancos han dejado de ofrecer préstamos a sus clientes y sobre todo a los estudiantes que presentan un nivel de morosidad más elevado y resultan ser más riesgosos para el banco. El problema con el aumento del precio de los estudios es que siempre más estudiantes tienen la necesidad de contratar un préstamo para financiar sus estudios pero con la crisis este sistema de cooperación entre estudiantes y bancos se ha congelado.

En 2013, algunos expertos señalan que las condiciones para una nueva crisis se pueden

encontrar en los préstamos estudiantiles. En efecto, en los Estados Unidos, los préstamos estudiantiles se han disparado hasta mil millones de dólares (eso representa una deuda superior a la de las tarjetas de créditos según el Banco de la Reserva Federal de Nueva York y el Departamento de Educación de EE.UU) y dos tercios de los estudiantes estadounidenses estudian gracias a estos préstamos. El problema es que con la crisis financiera la tasa de morosidad de estos préstamos ha aumentado y representa hoy un riesgo demasiado elevado para la economía estadounidense y mundial (en Estados Unidos, un estudiante sobre cinco está en situación de impago). Esa nueva burbuja podría explotar y entrar la economía mundial en una nueva crisis financiera.

“Cuando Estados Unidos estornuda, el mundo se resfría”

En España y Europa, estamos desarrollando el mismo modelo que en los Estados Unidos desde hace unos diez años. Como lo hemos visto antes, el precio de las escuelas aumenta y estudiar es siempre más sinónimo de capacidad financiera; las escuelas aplican precios en función de su prestigio y obligan una parte de los estudiantes que aspiran a una carrera prestigiosa a contratar préstamos estudiantiles. Aunque las condiciones de los bancos para prestar a los jóvenes sean estrictas, los diez principales bancos o entidades de crédito de España proponen al mínimo un producto financiero para ayudar a los estudiantes a financiar sus estudios. Pero estos préstamos presentan también muchas desventajas:

- El estudiante tiene que pagar intereses durante su carrera y antes de reembolsar enteramente su préstamo, lo que representa una carga mensual para él.
- Estos préstamos limitan las alternativas a largo plazo del estudiante como lo hemos explicado antes (límite de endeudamiento que puede restringir las alternativas de futuro).
- El estudiante endeudado empieza en la vida activa con una deuda consecuente, soporta riesgos y tiene limitaciones a su crecimiento personal.
- Esta deuda y su tasa de morosidad presentan un riesgo mayor para el sistema bancario y la sociedad en su conjunto, sobre todo para España que tiene dificultades para recuperar de la crisis financiera de 2008.

-
- ★ Dificultad para encontrar una ayuda financiera.
 - ★ Costes adicionales (intereses).
 - ★ Dificultades a largo plazo para el estudiante: estos préstamos, para ser viables, necesitan una inserción laboral excelente después de la carrera, lo que no es el caso en España.
 - ★ Necesidad de financiación para y durante la carrera.
 - ★ Necesidad de encontrar trabajo después de la carrera.
-

Necesidades de las empresas

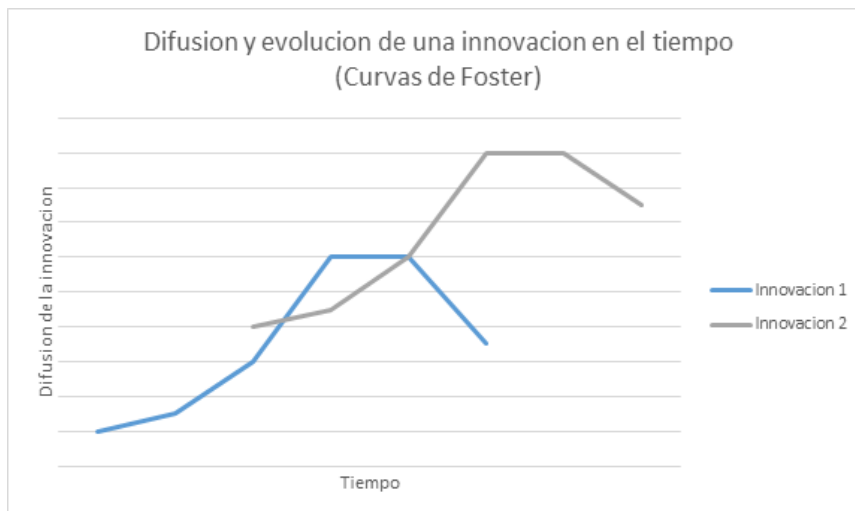
En este epígrafe se van a destacar las distintas necesidades que las empresas tienen hoy en día en el mercado. Intentaré apoyar mis ideas a través algunas teorías empresariales de autores reconocidos y la información encontrada sobre el asunto.

Análisis del objetivo fundamental de una empresa

Hoy en día ¿Cuál es el primer objetivo de una empresa? ¿Generar beneficios? ¿Crecer y ganar siempre más cuotas de mercado? No, la respuesta es más sencilla: el objetivo principal de una empresa es sobrevivir en el mercado, desarrollar su empresa para que siga rentable en un entorno competitivo y con clientes siempre más exigentes.

Para hacerse, una empresa tiene que innovar continuamente e invertir en Investigación y Desarrollo. La innovación puede tener dos finales: puede responder a una nueva necesidad aparecida en el mercado o bien puede crear estas nuevas necesidades. En los dos casos, la innovación es sinónimo de nueva impulsión para la empresa y en la mayoría de los casos, de crecimiento. Vamos a ver a continuación, el reto principal de una empresa a la hora de innovar.

Gráfico 7: Curva de Foster, difusión y evolución de una innovación en el tiempo



En el gráfico 7, podemos observar el ciclo de vida de una innovación en la sociedad. Richard Foster, a través su curva en S, nos la divide en tres grandes etapas:

- la primera etapa es la difusión y el crecimiento de la innovación en el mercado, eso significa muchas inversiones de la empresa pero una rentabilidad creciente en el tiempo hasta un punto máximo de crecimiento.
- La segunda etapa corresponde a alcanzar una cierta madurez en el mercado, lo que incluye para la empresa pocas inversiones y una alta rentabilidad.
- Pero la tercera etapa del ciclo es el declive del producto en el mercado, reemplazado por un producto de sustitución o por una nueva innovación, esta tecnología está a punto de desaparecer del mercado.

Por eso, la empresa tiene que innovar y siempre buscar novedades para seguir viable y presente en el mercado. En la curva en S de Foster, podemos ver un ejemplo de situación ideal para una empresa: en efecto, el punto de partida del declive de la primera innovación coincide con el crecimiento de la segunda innovación lo que permite a la empresa sobrevivir, mientras que su primer producto desaparece, y seguir desarrollándose gracias a su nuevo producto. Esta situación debe ser el objetivo de cada empresa en la vida real: tiene que buscar e invertir en la búsqueda de una alternativa capaz de reemplazar su producto o servicio actual al momento de su declive.

★ Necesidad de innovar para sobrevivir en el mercado

Análisis de los componentes claves de una empresa en 2014

Una empresa para desarrollarse necesita muchos recursos diferentes: recursos financieros para sostener la viabilidad financiera del proyecto, recursos materiales e inmateriales que ayudan a desarrollar la actividad de la empresa y por fin recursos humanos que aportan conocimientos, ideas y se encargan de crear cierta eficiencia entre los distintos recursos para que la empresa se desarrolle en su entorno.

El concepto de capital humano nació del autor americano Theodore Schultz (1961), que asimila a las personas como una especie de activo para la empresa pero es realmente Gary Becker (1965) quien profundiza este término de “capital humano” y recibió, por la misma ocasión, el premio nobel de economía en 1992 por sus trabajos y el desarrollo de la teoría del capital humano. A partir de las ochenta, buscadores en gestión empresarial como Flamholtz & Lacey (1981) o Lepak & Snell (1999), han expandido esta idea de capital humano dentro de las empresas, un capital que necesita una atención distinta, particular y un modelo de gestión apropiado. Hoy en día, podemos ver claramente que las empresas han adoptado este concepto porque proporcionan departamentos completos a la gestión de este capital humano tan importante a través de los departamentos de recursos humanos.

Además, algunos autores como Michel Fourmy (2012), consideran el capital humano como la esencia de la empresa y el activo más importante de todos y comparto esta idea. En efecto, a pesar de ser un activo inapropiable por la empresa y tener límites (de aptitudes o actitudes), el humano a través de sus conocimientos y su energía es capaz de aprender, desarrollarse con el tiempo y así obtener rendimientos crecientes y generar externalidades positivas para la empresa. Su capacidad de adaptación, capacidad de reflexión y capacidad de aprendizaje hacen de este activo, un activo único e imprescindible en la empresa.

El activo humano a través sus conocimientos específicos, su propia experiencia y su racionalidad, es capaz de generar ideas, gestionar proyectos y proyectarse en el futuro para descubrir nuevas necesidades. Las personas, a través de todas estas características únicas, representan la mayor fuente de ideas dentro de la empresa y esa creatividad sin límite, como lo hemos visto en la parte anterior, tiene que ayudar la empresa a innovar, renovarse a lo largo del tiempo para que siga viable en el mercado.

Además, pienso que la mayoría de las empresas han entendido muy bien y adoptado esta idea de crecimiento y desarrollo gracias al capital humano. En efecto, hoy en día, podemos ver que las empresas más poderosas en el mercado, no dudan a la hora de proponer puentes de oro a empleados únicos en el mercado, muy cualificados o con una experiencia pasada muy exitosa. Las empresas, tampoco dudan en hacer jugar la competencia para atraer al directivo exitoso de otra empresa, por ejemplo, Apple en octubre 2013, contrató a la directora general de Burberry, Angela Arhendts y esa actuación fue una real inversión de Apple en capital humano. Existe hoy en día, una demanda particular de las empresas, de un personal muy cualificado y talentoso que podría ofrecer a la empresa una ventaja frente a sus competidores.

-
- ★ Necesidad de capital humano talentoso, cualificado y capaz de aportar una ventaja competitiva a la empresa.
-

Análisis de las restricciones de las empresas

Vamos a ver a continuación las restricciones que conocen hoy las empresas en nuestra sociedad. Acabamos de decir que el objetivo de una empresa es sobrevivir en el mercado y seguir rentable pero, algunas veces, no es una tarea muy sencilla para algunas empresas. En efecto, todas las empresas no pueden llamarse “Facebook”, “Google” o “Apple” y tener los recursos financieros y humanos para dedicarse plenamente a la Innovación & Desarrollo para garantizar su futuro a través de la innovación. Por eso cada empresa tiene que gestionar sus costes y vigilar sus gastos que sea para aumentar su margen, respetar sus presupuestos o para ofrecer un producto a un precio razonable en el mercado.

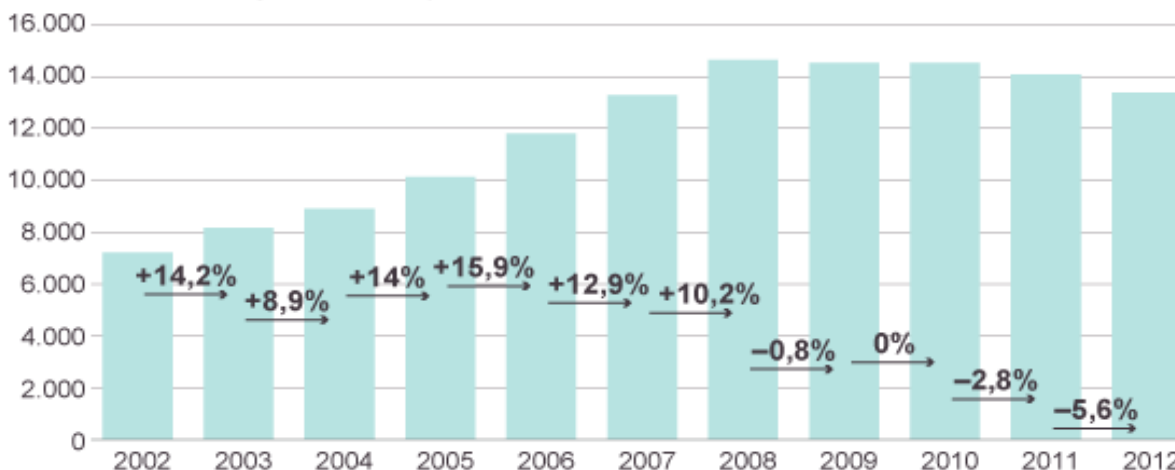
Como lo hemos dicho anteriormente, las empresas para actuar y seguir en el mercado tienen que responder a necesidades del mismo (utilizando el conjunto de recursos a su disposición) y adaptarse en función de estas necesidades (gracias a la innovación y las ideas de sus empleados). Pero hoy en día y después de una crisis financiera muy dolorosa para España, las empresas tienen dificultades para alcanzar de nuevo un crecimiento duradero y tienen que vigilar todos sus costes para sobrevivir esperando una mejora de su actividad. Como lo vemos en el gráfico 8, que nos muestra la evolución del gasto en investigación y desarrollo en España entre 2002 y 2012, las actividades de I+D no son las primeras preocupaciones en 2012 en España, que sea para el sector público (-7,2%), el sector universitario (-7,4%) o para el sector empresarial (-4,1%): en efecto, desde el principio de la crisis a finales del año 2008, la inversión

española en I+D siguió decreciendo hasta 2012 con una bajada global de un 5,6% entre 2011 y 2012.

Gráfico 8: Gasto en Investigación y Desarrollo de las empresas españolas (en millones de euros) y su variación respecto al año anterior

GASTO EN I+D

En millones de euros y variación respecto al año anterior



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Con una bajada de un 4,1% de sus gastos en investigación y desarrollo, las empresas españolas tienen que buscar otras alternativas a menor precio para seguir innovando y sobrevivir en el mercado y la adquisición de capital humano puede ser una alternativa para innovar en este contexto. En efecto, invertir en empleados con ideas innovadoras y con un pensamiento vanguardista resultaría menos caro para una empresa que pagar una investigación relativamente onerosa. Además, existen herramientas concretas para fomentar la creatividad de sus empleados (como el Brainstorming, el modelo Phillips 68 o el modelo TRIZ) a menor precio y a partir del capital humano ya existente en la empresa.

-
- ★ Necesidad de reducir sus costes en un contexto empresarial difícil.
 - ★ Necesidad de alternativas pocas onerosas a las inversiones en investigación y desarrollo para sobrevivir en el mercado.
-

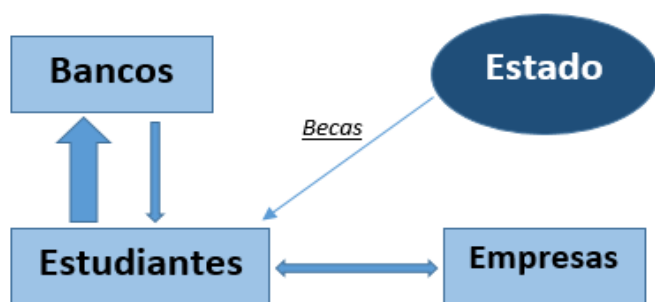
Necesidades del gobierno

Acabo este análisis de los huecos del mercado, con el tercer actor del sistema que es el gobierno español. Hemos analizado las necesidades de los estudiantes y las empresas y ahora vamos a reflexionar sobre el papel del estado y las oportunidades que puede aprovechar con un sistema diferente.

Como lo hemos visto antes, existe hoy en España, un desplazamiento entre el mundo estudiantil y el mundo laboral.

El mundo estudiantil cuesta, cada año, más dinero a los estudiantes españoles y las escuelas prestigiosas son sinónimas de precios muy altos y sólo son accesibles por una pequeña parte de la población estudiantil. Estos costes siempre más importantes obligan una parte de los estudiantes a endeudarse para estudiar y no es raro, hoy en día, encontrar a estudiantes en situaciones financieras precarias. Con esta situación, los estudiantes tienen que tener acceso al mundo laboral para financiar sus estudios, pagar sus intereses o reembolsar su préstamo al final de la carrera.

El mundo laboral español, como lo hemos estudiado, no permite el acceso a todos los estudiantes, que sea para un trabajo o una práctica, y presenta niveles de inserción de los jóvenes, débiles. Esta situación, afortunadamente, es contradictoria con las necesidades de los estudiantes expuestos antes y no participa a la mejora de la situación económica y social de España.



Para resumir simplificándolo, el sistema actual sería el siguiente:

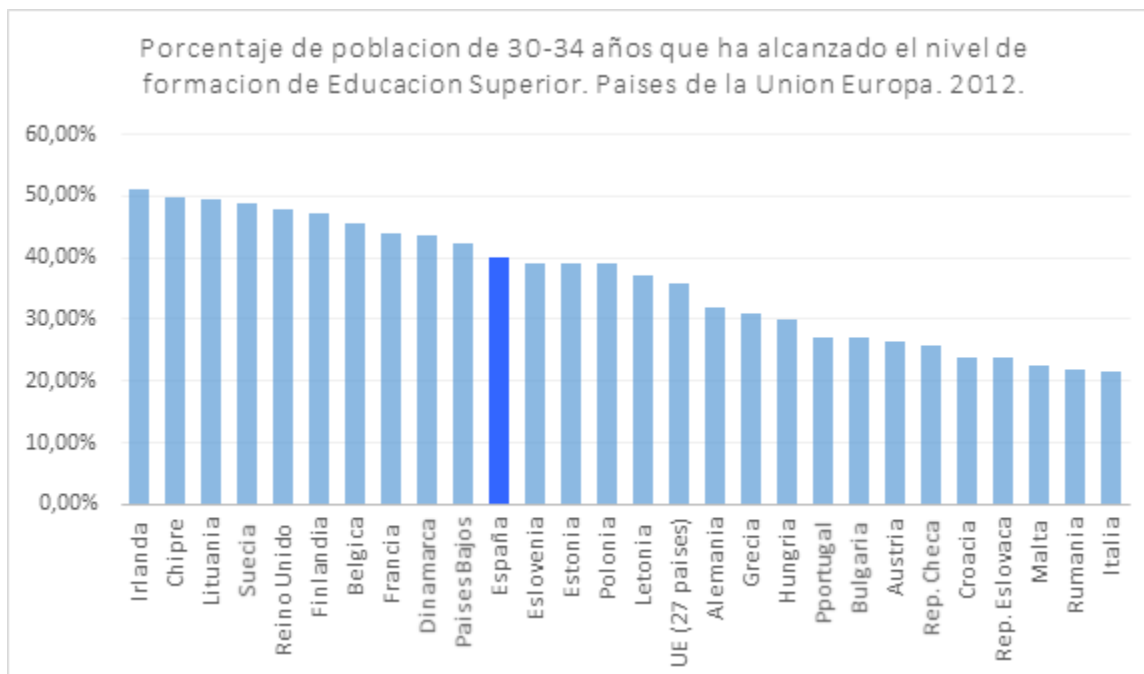
- Vínculo pequeño y débil entre estudiantes y empresas.
- Poca ayuda de los bancos a los estudiantes (morosidad y riesgo para todo el sistema bancario).
- Intervención del estado para apoyar a los estudiantes con menos recursos.

A tenor de la situación actual en España, con una tasa de paro enorme, una recuperación económica que tarda en llegar y su posición de mal alumno en la Unión Europea, el gobierno tiene que buscar soluciones para arreglar la situación a corto plazo pero también adoptando una visión a largo plazo, estableciendo un modelo eficaz, eficiente y sostenible en el tiempo.

Los objetivos son múltiples para el gobierno Español. En un primer lugar, España se debe de mejorar su imagen y recoger su sitio de potencia mayor en Europa. Además y en un segundo lugar, como lo hemos dicho antes, España tiene que mirar al futuro y sacar conclusiones de sus errores del pasado: como lo vemos en el gráfico 9 a continuación, España posee posibilidades

de futuro exitoso a través de los jóvenes españoles. En efecto, un 40% de los estudiantes españoles alcanzan el nivel de educación superior, lo que es, a comparación con potencias europeas como Alemania o Francia, un buen resultado ya que Francia se sitúa a un 43% y Alemania a un 32%. Pienso que España, en su preocupación de mejora, tiene que apoyarse en su juventud y aprovechar sus conocimientos, su visión y su capacidad de innovación.

Gráfico 9: Porcentaje de población de 30-34 años que ha alcanzado el nivel de formación de Educación Superior en los países de la Unión Europea (2012)



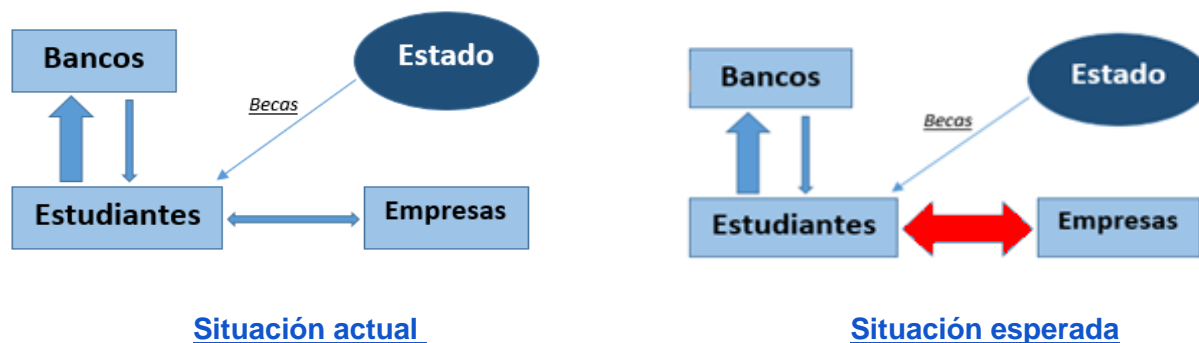
Fuente: <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/indicadores-publicaciones-sintesis/datos-cifras.html>

- ★ Necesidad de mejorar su imagen y posicionarse como potencia de la Unión Europea.
- ★ Necesidad de reducir la tasa de paro juvenil.
- ★ Necesidad de ayudar a la juventud para dar un nuevo impulso a la economía española.

IV. PROYECTO PROPUESTO

A través de mi experiencia personal y toda la información procedente de mis búsquedas, se me ha ocurrido desarrollar y proponer un modelo de negocio capaz de cumplir las necesidades de los estudiantes y de las empresas, estableciendo al mismo tiempo una relación mucho más fuerte y potente entre estos dos enormes actores de la economía nacional. Esta colaboración win-win, como lo hemos explicado antes, sólo tendría efectos positivos en la economía española favoreciendo la integración laboral al salir de la carrera y la innovación disfrutando del impulso apartado por la juventud española.

Para entender mejor la situación, vamos a estudiar de nuevo el esquema simplificado visto en la parte anterior, de la situación actual en España:



Como lo hemos definido antes, este modelo ofrece tres alternativas posibles para mejorar la situación actual en España.

La primera es facilitar el acceso a los préstamos para los estudiantes pero hemos visto que eso, si tomamos en cuenta la debilidad actual del mundo financiero y la fragilidad de la economía española, resulta bastante difícil sino imposible.

La segunda oportunidad de mejora proviene de las becas estatales para los estudiantes: se trataría de aumentar estas becas o ampliar el número de beneficiarios; sin embargo parece poco creíble esta alternativa ya que depende de un presupuesto otorgado por el gobierno, un gobierno que tiene límites financieras y otras preocupaciones consideradas como más preocupantes. Además, no creo que aumentar estas becas sería una ayuda para los estudiantes sino una medida más de ayuda sin resultados concretos a largo plazo.

Por fin, la tercera alternativa es la que nos interesa particularmente (*esquema de la situación esperada*) y trata de mejorar la relación que existe entre estudiantes y empresas. De las tres alternativas, es la única que me parece alcanzable hoy en día ya que la situación actual no obstruye su desarrollo. No sería dependiente de recursos financieros y sólo necesitaría una

toma de conciencia y pequeños esfuerzos de actores como las empresas y el estado. Veremos con el desarrollo de mi proyecto las distintas ventajas que podría ofrecer, esta alternativa, a los distintos actores del sistema.

Introducción del proyecto

Este proyecto, como lo he explicado antes, nació principalmente de mi experiencia personal como estudiante y de la mirada crítica que había adquirida a lo largo de mi carrera en Management Internacional. Reforzado por las búsquedas realizadas y los problemas encontrados en la vida real, tenía la voluntad de reflexionar personalmente sobre una solución, una alternativa más justa y más sostenible que el modelo propuesto actualmente, para ayudar a los futuros estudiantes. Con el desarrollo de esta idea, tomé conciencia de la posibilidad de mejorar el sistema en su conjunto y no sólo mejorar la situación de los estudiantes sino también la de las empresas y de la economía global en general. La idea general es desarrollar el modelo actual, un modelo bastante vertical, hasta un sistema más lineal y sobre todo un sistema win-win en el que cada parte encuentra sus intereses.

Para mí, el modelo actual es bastante vertical. En efecto, veo una cierta jerarquía entre empresas y estudiantes: al salir de la carrera, la mayoría de los estudiantes conoce muchas dificultades para encontrar un trabajo en España y tiene que competir con muchas personas para obtener el puesto tan codiciado en la empresa tan codiciada y todo eso sin ninguna empatía o ayuda de las empresas que se contentan con observar estas guerrillas y eligen a los supervivientes. Pienso que las empresas se posicionan actualmente por encima de los estudiantes en la jerarquía laboral pero, para mí, no debería ser así la situación y las empresas tendrían que facilitar la entrada de los estudiantes en sus compañías mientras que, en realidad, la complican. Un modelo más horizontal, con la menor jerarquía posible y basada en una cooperación entre estudiantes y empresas, me parece más adaptado a la situación actual de España y podría ser beneficioso para cada parte implicada.

“We can’t solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them” A. Einstein

Además, creo mucho en este proyecto ya que sólo puede mejorar la situación actual: los conocimientos de los estudiantes se incrementarían, la situación de las empresas españolas mejoradas, la economía global disfrutaría de este nuevo impulso y todo eso se desarrollaría en un entorno de colaboración respetuoso, ético, responsable y sostenible a largo plazo.

Descripción del proyecto

La idea principal del proyecto es crear una web dirigida a las empresas proponiéndoles “talentos” locales motivados para adquirir conocimientos prácticos a lo largo de su carrera y el desarrollo de sus conocimientos teóricos. Esta página permitiría a los estudiantes ponerse de realce, demostrar su motivación y sus conocimientos especiales para atraer empresas y obtener una práctica o la posibilidad de adquirir saber práctico.

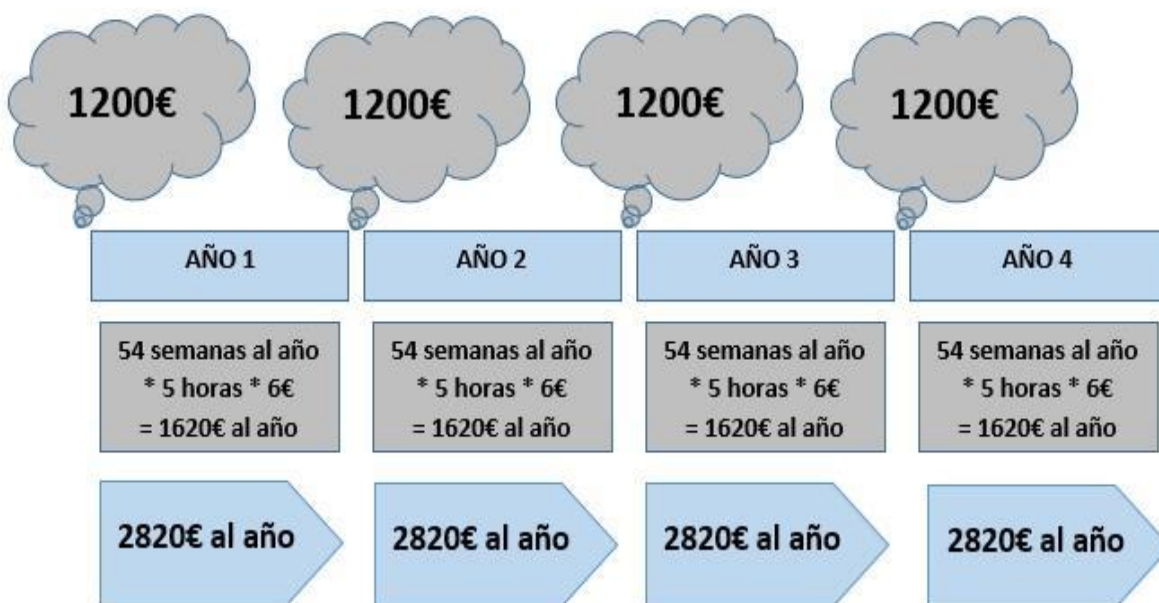
Hasta ahora, nada cambia de lo que conocemos ya, a través de algunas páginas como “Linkedin” o “Jobandtalent”, excepto el hecho de que la página está dedicada a las empresas que buscan talentos y no a los estudiantes que buscan una empresa. En realidad, sí que buscan una empresa pero no van a encontrarla buscándola en nuestra página, ya que no tendrán las empresas, un espacio propio para promocionarse. Son las empresas las que reclutan y no los estudiantes que envían un millón de cartas y currículum a las empresas y eso es fundamental.

Nuestra misión en esta página, será promover a nuestros estudiantes y ayudarlos a encontrar una oportunidad que cumplirá con sus exigencias personales y les permitirá desarrollarse personalmente, poniendo en práctica sus conocimientos en una empresa. Para que sea posible este concepto, tendremos también que desarrollar colaboraciones con empresas para que acojan a nuestros estudiantes y participen en el desarrollo social de nuestro entorno. Estas colaboraciones son muy importantes porque nuestra página se basa completamente en la demanda de las empresas y su voluntad de facilitar, actuar y mejorar la situación actual. Además, una colaboración exitosa con una empresa al principio de nuestro proyecto podría ayudarnos a crear una red de empresas muy importantes con el boca en boca y permitirnos adquirir cierta reputación en el sector empresarial.

Un segundo aspecto que nos diferencia de la competencia es nuestra filosofía, pensamos que, hoy en día, el conocimiento práctico no está demasiado presente en las carreras y queremos proponer a los estudiantes la posibilidad de adquirirlo a lo largo de la carrera a través de nuestros acuerdos con empresas. La idea es la siguiente: a pesar de las clases teóricas en su universidad o escuela, el estudiante tendría la posibilidad de aplicar estos conocimientos cada semana y durante las vacaciones en su empresa, a razón de algunas horas por semana (de 4 horas a 8 horas durante el año según la disponibilidad del estudiante y a tiempo parcial durante las vacaciones), lo que le permitirá adquirir recursos financieros, nuevos conocimientos importantes en su desarrollo profesional, y le acostumbrará al mundo laboral antes de su integración al mismo. Además, esa colaboración a lo largo de la carrera, facilitaría el acceso del estudiante al mundo laboral: en efecto, fuerte de su experiencia previa en la sociedad, la empresa acogedora podría contratar definitivamente al estudiante que ha formado a lo largo de su carrera y que conoce, antes de integrarla, el funcionamiento de la empresa y su entorno de negocio. Un sistema que supone también para la empresa, un ahorro en costes de búsqueda, integración y formación al momento de la entronización del nuevo empleado ya que se iría formando este elemento poco a poco durante su carrera (costes menores y repartidos en el tiempo).

El tercer punto que nos diferencia de la competencia es que las empresas pueden financiar una parte de los estudios de su aprendiz, para permitirle llevar a cabo la carrera que desea y que hará de él un profesional cualificado y competente. Nos parece muy importante este aspecto ya que deseamos reducir las desigualdades presentes hoy en día, dentro de la población estudiantil. Aspiramos a una igualdad de oportunidades para los estudiantes y este proceso de financiación por las empresas de una parte de la matrícula, podría reducir las diferencias presentes y permitir a unos que no poseen los recursos financieros necesarios, desarrollar carreras más ambiciosas. En el mismo concepto que el “leasing” las empresas al contratar a un estudiante, tendrían que pagarlo al mínimo el 10% de sus estudios al año (puede ser más, eso depende del compromiso social de la empresa), las horas hechas en la empresa y tendría la posibilidad de comprar al estudiante al final de su carrera, proponiéndole un contrato definitivo en la empresa.

Ej. Para un estudiante que paga 12.000€ al año para estudiar en la Universidad Pontificia Comillas y hace 5 horas a la semana en la empresa (sin contabilizar las vacaciones al tiempo parcial), la empresa tendría que pagar:

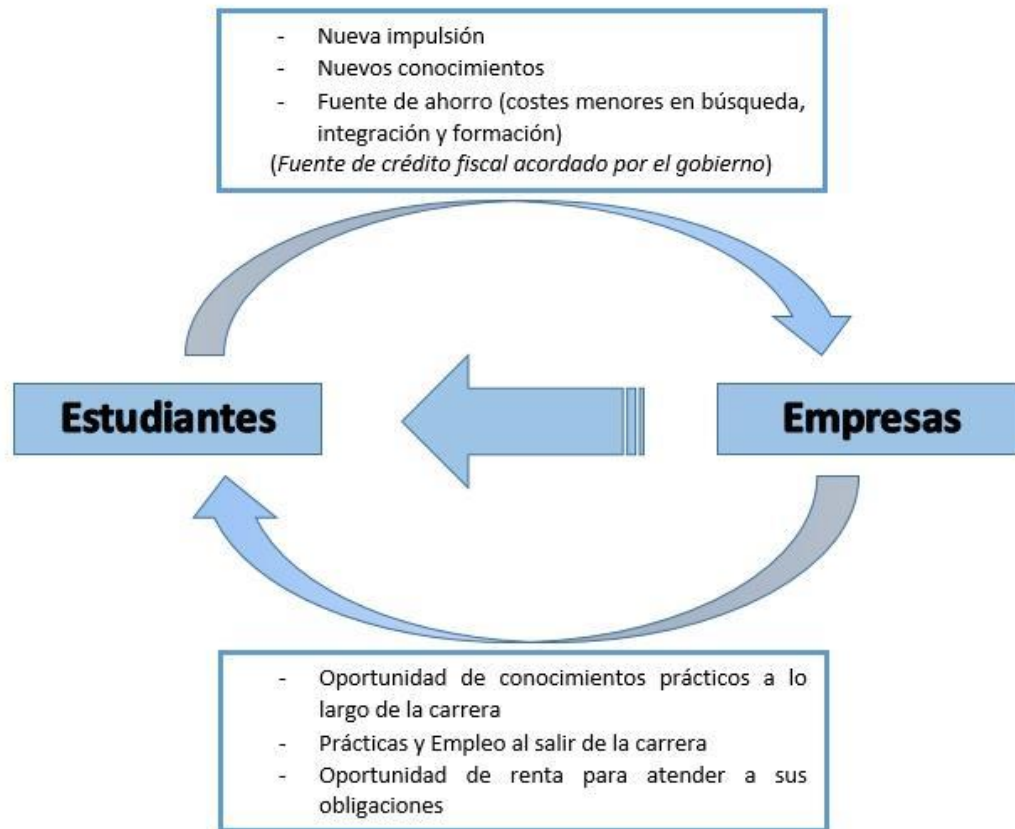


A través de este ejemplo, vemos que este estudiante en Gestión de empresas en la Universidad Pontificia Comillas, costaría aproximadamente 2820€ al año a la empresa: 1200€ que representan los 10% de la matrícula y 1620€ que sería el sueldo anual del estudiante por 5 horas a la semana.

Por fin, consideramos el papel del gobierno en nuestro proyecto como bastante importante: buscador de soluciones para dar un nuevo impulso al trabajo juvenil, el gobierno español podría escuchar nuestra propuesta y hacerla todavía más interesante. Efectivamente, podría apoyar nuestro proyecto, ofreciendo un crédito fiscal a las empresas que tomarían a un estudiante

como aprendiz, lo que aumentaría considerablemente el atractivo de nuestra propuesta para las empresas y nos ayudaría a crear una comunidad de empresas acogedoras bastante importante en el país.

A continuación, vamos a resumir el concepto haciendo un esquema recapitulativo:



Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos del proyecto provendrían esencialmente de la venta de espacios publicitarios en la página internet. Estas zonas se podrían destinar a empresas que desarrollan una actividad B2B (a destino de otras empresas), o bien a empresas con las que hemos desarrollado colaboraciones de largo tiempo y que tienen la costumbre de elegir a estudiantes a través de nuestra página internet.

El resto de los ingresos de la empresa provendrían de los estudiantes. Efectivamente, una vez encontrado un contrato de colaboración con una empresa, el 5% del sueldo neto percibido por el estudiante se ingresaría en nuestra empresa como gastos administrativos y de gestión de su plan de carrera. ¿Hacer pagar a los estudiantes aunque nuestra misión sea permitirles que obtengan recursos financieros? Sí, somos conscientes de que este proyecto facilitará la vida

estudiantil de los jóvenes pero consideramos que un 5% del sueldo neto mensual, no representa una pérdida consecuente para el estudiante que tiene la posibilidad de acceder a una fuente de recursos financieros gracias a nuestras colaboraciones con empresas.

Al contrario, hemos reflexionado sobre la eventualidad de hacer pagar las empresas para disfrutar de nuestros talentos pero hemos decidido no hacerlo porque nuestro proyecto tiene que ser bastante atractivo para atraer empresas: adjuntar costes adicionales sólo podría disminuir el interés de las empresas. Además, querríamos llevar las empresas a un compromiso social: las empresas tienen poder en la sociedad (producen para responder a necesidades, definen nuestra manera de consumir, crean nuevas modas, etc.) así que tienen también responsabilidades frente a la sociedad pero este sentido social tiene que llevar del corazón de las compañías y hoy en día, pensamos que esta dimensión social, no se desarrolla demasiado en las empresas, para que ellas paguen para nuestro servicio.

Página Internet

La página internet es fundamental para nuestro proyecto ya que representa el sitio de encuentro entre estudiantes y empresas. Además, tiene que ser sencilla de utilización, agradable y con toda la información necesaria al alcance de la mano para que las empresas no pierdan tiempo buscando informaciones. El objetivo principal es crear una interfaz simple, intuitiva y adaptada a las empresas.

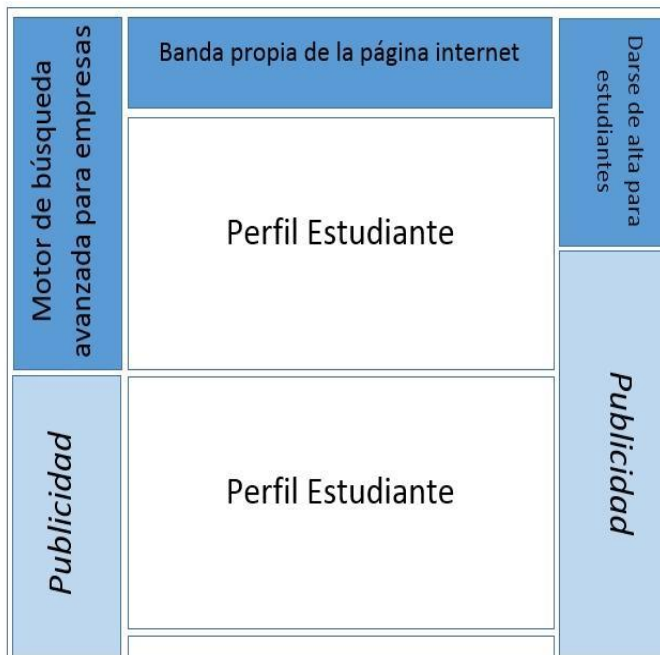
La idea principal es desarrollar la página como una lista de perfiles estudiantiles muy intuitivos indicando toda la información necesaria para las empresas (ciudad, edad, carrera o carrera esperada, conocimientos particulares, experiencia previa, etc.) pero señalando también en una pegatina, el coste del estudiante. En efecto, como lo hemos dicho antes, las empresas acogedoras tienen que pagar una parte de la escolaridad de su aprendiz para facilitarle el acceso a los estudios deseados, así indicaremos en su perfil, el precio mínimo del estudiante.

En el mismo concepto que páginas internet como *Adoptauntio.es* (página de encuentro) o *Mymajorcompany.es* (música), las empresas vendrían en la página para “adoptar un talento” o “apostar en un talento” pagándole una parte de su desarrollo personal y ofreciéndole la oportunidad de aprender en la compañía. Para la empresa, se trata más o menos, de una apuesta en el futuro a través de la inversión en un activo humano bruto que se puede pulir, formar como lo quiere la empresa.

Además y para simplificar la navegación en la página para las empresas, un servicio de búsqueda les permitirá buscar a un talento en función de la ciudad, de su edad, de los estudios, de sus conocimientos pero también en función de su precio.

Como podemos verlo en la ilustración simplificada anterior, el objetivo es dar la mayor visibilidad a los perfiles de los estudiantes, integrando un espacio para simplificar la búsqueda de las empresas y otro para darse de alta como estudiante y gestionar su perfil.

Por fin, incluimos espacios publicitarios para financiar nuestro proyecto. Estos espacios pueden ir a destinación de empresas B2B o bien destinados a las empresas con las que tenemos operaciones de colaboración, que tienen la costumbre de contratar a estudiantes y que hacen vivir y desarrollarse nuestra página y nuestro negocio.



Perfiles estudiantes

Para entrar con más detalles en el concepto de la página internet, es importante también hablar de los perfiles estudiantes que son la base de nuestro proyecto. Somos conscientes que, hoy en día, la formación universitaria pesa mucho en la elección de una empresa, pero consideramos que un estudiante tiene que mostrar mucho más que su currículum para atraer una empresa y queremos dejar un máximo de libertad a nuestros estudiantes para que den prueba a su imaginación y su creatividad: el perfil tiene que ser un reflejo de la personalidad del estudiante. A continuación, podemos observar distintos ejemplos simplificados de perfiles.



Como lo vemos a través estos ejemplos simplificados y algo exagerados, la idea general es dejar total libertad al estudiante, buscando antes de todo la creatividad para hacerse una idea aproximativa de la personalidad de la persona. Como dicho antes, el reto de una empresa, es hoy en día innovar y sobrevivir en el mercado; los estudiantes tienen que hacer lo mismo para atraer las empresas, tienen que salir del conjunto y mostrar por qué son únicos y por qué la empresa tiene que elegirlos. Así el estudiante, para presentarse, podrá optar para una fotografía de sí mismo o bien una video de motivación para atraer un poco más la curiosidad de las empresas. En la misma preocupación, las informaciones publicadas en el perfil, se enfocan más en la personalidad del candidato y no su currículum ya que le queda todo que aprender durante la carrera y durante su aprendizaje semanal en la empresa. Pensamos que todas estas preguntas relacionadas a la experiencia previa del estudiante, pueden tratarse durante una entrevista posterior.

Resultados para los estudiantes, las empresas y el gobierno

A través de este proyecto y como lo hemos dicho antes, queremos mejorar la situación actual en España y rellenar los huecos de mercados detectados. Así, a continuación, vamos a considerar de nuevo, los huecos principales identificados anteriormente y ver el resultado de nuestro proyecto en ellos. Vamos a empezar con las necesidades estudiantiles resumidas en las tres necesidades siguientes:

Consecuencias del proyecto sobre las necesidades estudiantiles

Resumen de las necesidades identificadas de los estudiantes	Propuesta del proyecto	Cumplimiento
★ Necesidad de prácticas y conocimientos prácticos.	- Trabajo semanal de 4 hasta 8 horas en la empresa a lo largo de la carrera. - Posibilidad de trabajar a tiempo parcial en la empresa durante las vacaciones.	V
★ NECESIDAD de recursos financieros consecuentes para estudiar.	- Renta mensual en función de las horas realizadas. - La empresa paga una parte de los estudios de su aprendiz.	V
★ NECESIDAD de encontrar trabajo después de la carrera.	- Aumenta la experiencia profesional del estudiante. - Objetivo de contratación después de la carrera.	V

Como podemos verlo con la tabla anterior, el proyecto responde perfectamente a las tres principales necesidades de los estudiantes proporcionándoles conocimientos prácticos a lo largo de la carrera, recursos financieros para financiar una parte de ésta y también la posibilidad de encontrar un trabajo directamente al salir de la carrera. Vamos a ver a continuación los efectos de nuestro proyecto en las necesidades de las empresas en España.

Consecuencias del proyecto sobre las necesidades empresariales

Resumen de las necesidades identificadas de las empresas	Propuesta del proyecto	Cumplimiento
★ Necesidad de innovar para sobrevivir en el mercado.	- Adquisición de jóvenes nacidos en la era tecnológica, innovadores, vinculadores de nuevas ideas y filosofías.	V
★ Necesidad de capital humano talentoso, cualificado y capaz de aportar una ventaja competitiva a la empresa.	- Adquisición de jóvenes nacidos en la era tecnológica, innovadores, vinculadores de nuevas ideas y filosofías. - Inversión en activo humano bruto que se puede pulir, formar y desarrollar.	V
★ Necesidad de reducir sus costes en un contexto empresarial difícil. ★ Necesidad de alternativas pocas onerosas a las inversiones en investigación y desarrollo para sobrevivir en el mercado.	- Adquisición de jóvenes a menor precio. - Adquisición de jóvenes nacidos en la era tecnológica, innovadores, vinculadores de nuevas ideas y filosofías.	V

Nuestro proyecto responde igualmente a las tres principales necesidades de las empresas explicitadas en la tabla anterior. Efectivamente les proporciona una fuente de innovación ilimitada a través de los estudiantes que pueden aportar una mirada distinta y su creatividad para dar un nuevo impulso a la compañía; además, proporciona talentos brutos a la empresa que se puede pulir y formar según las necesidades específicas de ésta y eso a un precio menor, lo que permite a la empresa seguir recuperando y ahorrar dinero mientras genera ideas y fomenta la creatividad a través de su capital humano.

Consecuencias del proyecto sobre las necesidades del gobierno

Resumen de las necesidades identificadas de los estudiantes	Propuesta del proyecto	Cumplimiento
★ Necesidad de mejorar su imagen y posicionarse de nuevo como potencia de la Unión Europea.	- Mejorar la inserción laboral de los jóvenes (disminución de la tasa de paro). - Fomentar una colaboración social entre estudiantes y empresas para alcanzar cierta sinergia (disminución de la tasa de paro y mejora de la situación de las empresas). - Nuevo impulso a través de la creatividad y las ideas de la juventud española.	V
★ Necesidad de reducir la tasa de paro juvenil.	- Mejorar la inserción laboral de los jóvenes a través de un compromiso social con las empresas.	V
★ Necesidad de ayudar a la juventud para dar un nuevo impulso a la economía española.	- Ayudar a los jóvenes a adquirir conocimientos prácticos, encontrar prácticas y trabajo al salir de la carrera así que utilizar sus conocimientos específicos (tecnología, sistemas de información, etc.) para impulsar a través de la innovación, una recuperación económica en España.	V

Por fin, podemos ver otra vez que nuestro proyecto responde perfectamente a las necesidades del gobierno que tendría intereses para apoyarnos y fomentar igualmente esta idea de compromiso social y colaboración entre empresas y estudiantes. En efecto, según los resultados expuestos en la tabla anterior, nuestro concepto sólo podría ser beneficioso a nivel global, mejorando las condiciones de la sociedad y favoreciendo la recuperación económica.

Misión del proyecto

Establecer en España, un entorno de cooperación ético, integrador y sostenible en el tiempo entre estudiantes y empresas para responder a las necesidades de los estudiantes, de las empresas y mejorar la situación económica española dándole un nuevo impulso a través de la juventud y la innovación.

Nuestros estudiantes

Conocemos las dificultades que encuentra un estudiante español y queremos ayudarlo en esta etapa muy importante de su vida, proponiéndole un apoyo a lo largo de la carrera en un ambiente de cercanía y disponibilidad.

Nuestras empresas

Somos conscientes de las necesidades de las empresas y queremos desarrollar con ellas, colaboraciones para crear una comunidad unida, ambiciosa y preocupada por la inserción laboral juvenil y el desarrollo a través de la innovación y la juventud.

Nuestro papel social

Queremos ir más allá de la puesta en relación entre estudiantes y empresas, tenemos la ambición de llegar a ser un verdadero actor social desarrollando cooperaciones a largo plazo con empresas, siguiendo el desarrollo de la carrera de nuestros estudiantes y ofreciendo a cada parte la posibilidad de evolucionar personalmente o como empresa.

Visión del proyecto

A largo plazo, el objetivo del proyecto sería llegar a ser un vínculo muy fuerte y establecido, por toda España, entre estudiantes y empresas a través del desarrollo de colaboraciones muy fuertes con empresas locales, y también poderosas como multinacionales. Además, el fin del proyecto sería convertirse en una entidad conocida y apreciada de los estudiantes, desarrollando nuevas aptitudes para ayudarlos siempre más en su vida estudiantil (consejero de orientación, organización de clases de apoyo entre estudiantes, etc.).

Resumen del proyecto a través del modelo CANVAS

A continuación y para resumir las grandes líneas del proyecto, vamos a explicar el modelo CANVAS desarrollado por Alexander Osterwalder en 2004 y profundizado en 2010 en *Business Model Generation*. Este modelo, a través de su interfaz muy sencilla, se utiliza para desarrollar y delimitar un nuevo modelo empresarial o bien informar sobre un modelo ya existente. Su tabla tiene como objetivo ilustrar cada elemento de la empresa explicitando su proposición de valor, sus infraestructuras, sus métodos de gestión de clientes o además las fuentes de su financiación.

Modelo CANVAS de nuestro proyecto

Estructura de Coste <ul style="list-style-type: none"> - Creación de la Página Internet - Alquiler de un piso/oficina - Compra de 4 ordenadores y muebles de oficinas - Sueldos de los empleados (ingeniero, comercial, gestor y estudiante) 	Asociados claves <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes - Empresas - Multinacionales (como ejemplo, para impulsar el negocio) - Gobierno (para apoyar nuestro proyecto con un crédito fiscal para las empresas acogedoras) 	
	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el expediente de cada estudiante - Desarrollar colaboraciones con las empresas - Gestionar la web - Efectuar un seguimiento de nuestros estudiantes a lo largo de su carrera 	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos: ingeniero informático, comercial (para encontrar colaboraciones con empresas), un manager y un estudiante en carrera (el ejemplo, el primer) - Una oficina amueblada - Red internet interna - Recursos financieros mínimos (20 000€)
	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Interfaz de relación entre estudiantes y empresas - Estudiantes: asesoramiento para encontrar una empresa acogedora - Empresas: colaboración para encontrar al estudiante ideal para la empresa 	
	Flujos de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Venta de espacios publicitarios en la web - Comisión de un 5% del sueldo del estudiante 	Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes: relación de cercanía, disponibilidad y colaboración. - Empresas: relación de colaboración estrecha para alcanzar un compromiso social.
Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes pre carrera o dentro de una carrera - Empresas buscadores de capital humano - Empresas interesadas por un espacio publicitario 		

IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Después de haber analizado los huecos de mercado y definido las grandes líneas de nuestro proyecto, vamos a analizar en esta parte, su viabilidad en el entorno español empezando con un análisis del macro entorno, siguiendo con el análisis de la industria antes de estudiar el entorno competitivo y la estrategia de los distintos actores. Por fin, acabaremos con una estimación del valor comercial de nuestro proyecto en función de nueve aspectos claves de éxito.

Análisis del macro entorno

Para analizar la situación del macro entorno en España, vamos a desarrollar dos teorías de análisis distintas: el diamante de Porter y el modelo de análisis PESTEL. Me parece interesante desarrollar estas dos teorías porque pienso que se pueden complementar esas teorías y sobre todo porque queremos obtener una visión completa de la situación actual en España.

Diamante de Porter

El diamante de Porter es una teoría desarrollada para estudiar la fuente de ventaja competitiva que puede ofrecer un país en un mercado o industria específica, analizando los cuatro aspectos siguientes:

1. Análisis de las estrategias y estructuras de las empresas y de la rivalidad que existe en el mercado actual y futuro.

Vamos a empezar el análisis del diamante de Porter estudiando las estrategias de las empresas presentes en el sector del networking y la puesta en relación entre buscadores de empleo y empresas. La primera etapa es identificar todos los actores presentes en el mercado actual y definir las grandes líneas de su estrategia:

- Linkedin: es, hoy en día, la red profesional más importante en la web con más de 250 millones de usuarios por todo el mundo. El concepto se parece a una red social profesional donde los estudiantes y profesionales pueden debatir sobre distintos temas, desarrollar su perfil profesional y también buscar y encontrar trabajo a través de las distintas redes de empresas. Esta página internet es accesible por las personas de más de 14 años y en 2012, según el "U.S. Demographics" la edad media de sus usuarios fue de 44,2 años.

- Job and Talent: es una web a destinación de los jóvenes y estudiantes para ayudarlos a encontrar un trabajo o bien a adquirir nuevos conocimientos a través de la posibilidad de buscar cursos adaptados a su necesidad online. Propone puestos de trabajos en empresas con las que ha desarrollado colaboraciones para acoger a los jóvenes. Permite también a estos jóvenes asociar su cuenta Job and Talent con su cuenta Facebook y LinkedIn para

obtener una red social todavía más amplia y así llena de oportunidades. Creada en 2009, es el portal de empleo que mayor crecimiento tiene en la última década: cuenta al final de 2013, más de 300.000 usuarios en España y Reino Unido y 2.000 empresas líderes para sostener su proyecto.

- Monster: es una web a destinación de todos los buscadores de empleo pero también a destinación de las empresas buscadoras de personal. Esta página da consejos a los buscadores de empleo explicándoles cómo desarrollar su CV, cómo escribir una carta de motivación, etc., y recopila las ofertas de trabajo de las empresas: para resumir se parece más a una bolsa de empleo que una red social como lo son LinkedIn o Job and Talent.

- Otras páginas internet (Indeed, Trabajos.com, Infojobs, Infoempleo, Computrabajo, etc.): son bolsas de trabajo a destinación de los buscadores de empleo donde se recopilan todas las ofertas de empleo destacadas en el web. Los buscadores pueden afinar su búsqueda en función de la ciudad, del sector de actividad, etc., pero estas páginas web no ayudan al buscador de empleo en las distintas etapas del proceso búsqueda como lo hemos visto antes con otras empresas: el buscador no recibe ninguna ayuda para redactar su CV o preparar su entrevista, en conclusión para prepararse y para poner todas las ventajas de su parte.

2. Análisis de las condiciones de los factores productivos en el país.

España durante la última década se ha posicionado como una referencia mundial en tecnología y sobre todo en los ámbitos siguientes: energías renovables, infraestructuras (transporte), biotecnología, tecnologías industriales, tecnologías de información y comunicación, viajes, etc. El principal objetivo de España es atraer empresas de alta tecnología en la península para que se fomenten aún más la creatividad, la innovación y se estimula la economía.

Además, y para tratar de la relación que existe entre España e Internet, vamos a estudiar algunas cifras relevantes que nos muestran la importancia de esta tecnología en España:

- Según un estudio realizado por Accenture y la Patronal Ametic, España es líder mundial en Internet móvil, con una penetración del uso de móviles y tabletas del 84% en 2013, lo que representa un aumento de 35 puntos frente al año 2011 (ventaja competitiva frente al resto de los países).
- Además, según el informe “Social, Digital & Mobile in Europe in 2014” parecido en febrero 2014, España tiene una tasa de penetración de Internet de un 72% de la población, lo que le sitúa cuatro puntos arriba de la media europea. Podemos ver también en este informe, la importancia de las redes sociales en el país con un 66% de la población presente en una de las interfaces sociales y sobre todo un 94% de los usuarios de internet presentes en una red social. Redes sociales dominadas por Facebook con una penetración de un 87% de los usuarios de internet en España.
- Por fin, según este mismo estudio, un español promedio pasa aproximadamente cuatro horas en Internet (3'59) cada día y 1h45 en Internet en su dispositivo móvil.

3. Análisis de las condiciones de la demanda en el país

A continuación, vamos a estudiar la demanda actual y la demanda potencial futura en España para nuestro proyecto. En efecto, como nuestro objetivo es permitir a los estudiantes el acceso a los estudios deseados a través de nuestro proyecto de colaboración con las empresas, consideramos como demanda potencial todos los estudiantes y españoles de entre 15 y 24 años. Estas personas, aunque sean jóvenes, representan una demanda muy exigente en el mercado ya que tienen una relación muy estrecha con los sistemas de información y tienen así fácil acceso a toda la información necesaria para apoyar su decisión, pero además, porque el efecto de moda está muy presente en su decisión final (compra, opinión, etc.).

Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas español, la población española entre 15 y 24 años es aproximadamente de 4.600.000 personas lo que representa casi un 10% de la población total (47 millones en 2013). Además, y para observar la demanda potencial futura, hemos estudiado el número de personas en las generaciones siguientes, es decir los 10-14 años, los 5-9 años y los 0-4 años. Estas tres generaciones suman más de siete millones de personas en 2013 así que representa para nuestro proyecto un poco más de siete millones de estudiantes futuros potencialmente interesados por nuestro proyecto en los 15 años que vienen.

4. Análisis de las potenciales industrias relacionadas y de apoyo que podrían apoyar y dar más importancia a nuestro negocio.

Para esta parte del análisis, consideramos que todos los sectores, industrias o empresas podrían apoyar nuestro proyecto, adoptando a un estudiante para permitirle desarrollar sus conocimientos prácticos y financiar sus estudios. Más empresas tendríamos, más atractiva será nuestra propuesta para los estudiantes y mejores serán nuestros resultados de inserción de nuestros estudiantes.

Así, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas Español en 2013, estarían en España algunas 3.146.570 empresas activas que podrían apoyar nuestro proyecto y darle así más amplitud y poder en la sociedad. Aunque esta cifra disminuya considerablemente desde el año 2008 (3.422.239 empresas), podemos considerar las desapariciones de algunas 380.000 empresas, en cinco años, como una consecuencia más de la crisis financiera pero podemos pensar también que la recuperación económica futura y la vuelta a una economía más estable podrían fomentar de nuevo la creación de empresas y el emprendedurismo en España.

Además, para que nuestro análisis sea completa y de calidad, tenemos también que completar el modelo expuesto por Porter y analizar el poder de actuación del gobierno en el mercado.

5. Poder de actuación del gobierno.

En este caso, consideramos que sí, el gobierno tiene un poder de actuación en nuestro proyecto pero no sería perjudicadora su actuación sino el contrario; como lo hemos dicho anteriormente, nuestro proyecto es, antes de todo, social, facilitando el acceso del estudiante al trabajo y al conocimiento práctico. Nos posicionamos como aliados del estado para incrementar el bienestar de la sociedad y en ese sentido, pensamos que el estado sólo puede apoyar y sostener nuestro proyecto a través de medidas sociales o fiscales ventajosas para las empresas y la sociedad.

Modelo PESTEL

Utilizaremos igualmente un segundo modelo para analizar las oportunidades y amenazas del macro entorno español que es el modelo de análisis estratégico PESTEL, que tiene como objetivo analizar la influencia de los seis factores siguientes sobre la actuación de la organización.

1. El entorno político:

Como lo hemos visto un poco antes, el entorno político español trabaja hoy en día con el objetivo de la recuperación económica y la vuelta al crecimiento del país. En febrero de 2013, el gobierno aprobó unas cincuenta medidas para luchar contra el paro y sobre todo contra el paro juvenil y estimular de nuevo la economía: en esas medidas, hemos destacado distintos ejemplos como las reducciones de la cuota de Seguridad Social hasta el 100% para contratar a un desempleado, la creación del contrato “Primer Empleo Joven” para bonificar a la incorporación de parados sin experiencia previa, las rebajas fiscales durante los dos primeros años de existencia de una nueva empresa, etc.

Todas estas medidas adoptadas por el gobierno en 2013, nos muestran claramente los retos y los temas más urgentes para el gobierno español, que son la vuelta del emprendedurismo en España y además una mejora del sistema laboral, reduciendo la tasa de paro para reactivar el consumo y la economía.

2. El entorno económico:

En febrero de 2014 y según la Comisión Europea, la situación económica de España en los últimos meses de 2013 y en los primeros de 2014 se ha mejorado y sigue mejorándose. Bruselas anuncia un crecimiento de la economía española de un 1% en 2014 pero la situación de algunos asuntos queda preocupante para el gobierno español, como el aumento del déficit público debido a las distintas ayudas financieras ofrecidas a los bancos para sostener el mundo bancario en 2013 (representa en 2013 el 7,2% del PIB); la deuda pública que sigue aumentando desde el inicio de la crisis en 2008, España entró en la crisis con una deuda pública de un 36% del PIB y debería alcanzar en 2014 el 98,9% del PIB; por

fin, en cuanto al mercado laboral, se registran buenas expectativas ya que la destrucción de empleos está tocando fondo, pero los resultados y la tasa de paro siguen siendo muy altos y la recuperación de empleos es un proceso que pide mucho tiempo y muchos esfuerzos para el gobierno.

Ahora, ¿Qué consecuencias supone esta situación para el mundo empresarial? Las empresas han sufrido mucho de la crisis y han tenido que despedir a muchos empleados o recortar sus gastos para sobrevivir; en el peor de los casos han tenido que poner fin a su actividad de manera temporal o definitiva. Pero como lo hemos visto antes en el análisis del entorno político, el objetivo principal del gobierno español, hoy en día, es fomentar de nuevo la actividad económica y reducir la tasa de paro para reactivar la economía nacional; así que las empresas, en un futuro cercano, van a disfrutar de estas medidas y serán los actores principales de la recuperación económica española.

Por fin, acabamos este análisis con una nota positiva, tomando en cuenta de que la agencia de calificación internacional, Moody's, ha subido la nota de la deuda española hasta el nivel BAA2 como consecuencia del "crecimiento sostenible" de la economía y de la progresión de sus reformas estructurales. Se espera un movimiento similar por parte del resto de las agencias.

3. El entorno sociocultural:

A continuación, vamos a analizar el entorno socio cultural español, empezando con una breve descripción de su población. España tiene hoy una población aproximadamente de 47 millones de habitantes pero esta cifra está disminuyendo desde hace dos años ya que la tasa de nacimientos está por debajo de la tasa de mortalidad. Hoy en día el 83% de esta población vive en zonas urbanas mientras que el 13% vive en el campo. Existen dos metrópolis con más de 5 millones de habitantes que son Barcelona (5.240.000) y la capital Madrid con 6.380.000 habitantes y la población se distribuye principalmente en estas dos zonas: la zona de Madrid en el centro del país y las zonas litorales con las ciudades de Barcelona, Valencia, Sevilla, etc.

En cuanto a la edad media, se situaba en 2009, en 40,9 años (42,2 años para las mujeres y 39,6 para los hombres) y la edad media de mortalidad se situaba acerca de los 82 años en el momento del último estudio en 2011. Para hablar de los jóvenes y como lo hemos visto antes los menores de 24 años representan, hoy en día, un poco más del 24% de la población total española y el número medio de hijos por mujer se sitúa a 1,32 hijos por mujer y sigue bajando en España desde 2011.

Por fin, según una encuesta realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas en 2008, es un país de mayoría católica ya que el 76,7% de la población se declara católica y un 20,0% atea, el 3,3% restante corresponde a creyentes de otras religiones (1,6% de musulmanes, ortodoxos, protestantes, judíos) y las personas que no han contestado a esta pregunta (1,7%).

4. El entorno tecnológico:

Como lo hemos dicho antes en el análisis del diamante de Porter, España durante la última década, se ha posicionado como una referencia mundial en tecnología como las energías renovables, las infraestructuras de transporte con el AVE, la biotecnología, las tecnologías industriales o además las tecnologías de información y comunicación, etc. También, como visto anteriormente, el principal objetivo de España es atraer empresas de alta tecnología en la península para que se fomenten aún más la creatividad, la innovación y se estimula la economía en el país.

Además y para resumir los resultados obtenidos antes, hemos destacado que España es el líder en Internet móvil con una penetración del uso de móviles y tabletas del 84% en 2013; es un país con una tasa de penetración de Internet de un 72% de la población y en el cual el 94% de los usuarios de Internet tienen una cuenta en una red social al mínimo. Por fin, hemos visto que un español promedio pasa aproximadamente tres horas y cincuenta y nueve minutos cada día conectado lo que hace de España un país muy interesante para desarrollar proyectos en Internet o a través de una red social.

5. El entorno medioambiental:

No vamos a estudiar el entorno medioambiental español ya que esta información no es muy relevante para el desarrollo de nuestro proyecto que se utiliza a través de internet. De toda forma, nuestro proyecto se basa en el respeto, la protección y la mejora de la sociedad lo que incluye también su medioambiente.

6. El entorno legal:

En cuenta al entorno legal en España, hemos encontrado distintas normas que respetar a la hora de empezar una actividad en Internet:

- Servicios: tienen que ser muy bien definidos: el servicio (precio, pasos, etc.) y las cláusulas que regirán la contratación en un documento recopilatorio llamado “condiciones generales de contratación” para que el cliente pueda guardarlos y consultarlos antes de la compra y en el futuro en caso de litigio. El empresario por su parte, se compromete a guardar estas condiciones generales aceptadas por los compradores durante un periodo prudencial de 5 años mínimos.

Una vez realizado el pago a través de un sistema seguro y que garantiza la privacidad de las transacciones, el empresario tiene que enviar una confirmación de pago así que un documento atestando de la realización del contrato.

Además, se tiene que informar al cliente sobre las condiciones para el ejercicio del derecho de revocación, las garantías que incluyen el servicio, el lugar y forma de presentación de reclamos, el domicilio del empresario para efectos legales o además darle información suficiente sobre la legislación aplicable en vigor.

- Página web: tiene que ser reglamentada y el empresario tiene que asegurarse que dispone de todas las autorizaciones para incluir toda la información necesaria al desarrollo de ésta (nombre de dominio, diseño, respeto de la propiedad intelectual, etc.)
- Protección de datos: la empresa tiene también que garantizar la protección de los datos privados de sus usuarios y garantizarles su no utilización. Todas estas normas tienen que ser estipuladas en las condiciones generales de contratación y deben ser aprobadas por el cliente antes de la contratación.
- Publicidad: tiene que ser clara, transparente, veraz y contener una información identificable; la publicidad también tiene que tener cuidado con temas sensibles en relación con los menores de edad, los ancianos, las enfermedades graves, etc. Al contrario, la publicidad no puede ser discriminatoria o engañosa ya que puede ser reprimible directamente por el código Penal. → Respeto del estatuto del consumidor.

Leyes de interés:

- Ley de Comercio Electrónico (Ley 527 de 1999)
- Administración nombres de dominio (Ley 1065 de 2006)
- Ley de factura electrónica (Ley 1231 de 2008)
- Ley de habeas data (Ley 1266 de 2008)
- Ley de delitos informáticos (Ley 1273 de 2009)
- Ley de Tics y sociedad de información (Ley 1341 de 2009)
- Estatuto del consumidor (Decreto 3466 de 1982)

Para concluir nuestro análisis del entorno global español, podemos ver que el contexto actual es bastante interesante para el desarrollo de nuestro proyecto: el país dispone de la tecnología y de las infraestructuras necesarias, el gobierno está adoptando medidas para reducir el paro juvenil y fomentar la recuperación económica a través del emprendedurismo, y pensamos que la competencia en el mercado de la oferta de trabajo en internet no resulta demasiado intensa para no entrar en éste. Además, pensamos que nuestro proyecto, tomando en cuenta las distintas estrategias de las empresas presentes en el mercado, podría mejorar aún más la oferta y responder a nuevas necesidades de la demanda. Por fin, consideramos que una mayor competencia en este mercado sólo puede mejorar la situación global del empleo en España, y no tendríamos que considerar las otras empresas como competidores pero como aliados para ofrecer una solución a cada persona que lo necesita.

Después de haber realizado el análisis del entorno general, hemos estudiado el sector de actividad de nuestro proyecto a través de la teoría de las 5 fuerzas de Porter, pero hemos visto que la información obtenida no aportaba ningún valor adicional a nuestro análisis anterior, así que, para no repetirnos, no hemos decidido desarrollar esta parte en detalle y utilizar los resultados obtenidos durante el análisis del mercado global.

Análisis del entorno competitivo

A continuación y para completar el análisis del entorno global, vamos a situar nuestro proyecto en el entorno competitivo en función de los competidores ya presentes y las estrategias que desarrollan en el mercado. Para empezar, vamos a segmentar la industria en función de las estrategias de cada empresa presente en ésta con el fin de obtener los grupos estratégicos. Los grupos estratégicos reúnen empresas con características, estrategia de negocio y formas de competir casi similares y que así, se diferencia del resto de las empresas presentes en la industria. Este análisis es bastante importante para situar aproximadamente nuestro proyecto en la industria en función de los distintos competidores.

Análisis de los grupos estratégicos

Como lo hemos dicho antes en el análisis del entorno global, hemos destacado tres competidores principales diferentes en el mercado actual, que son LinkedIn, Job and Talent y Monster, y además páginas web que son menos importantes y que se parecen más a bolsas de empleo en Internet. Después del análisis de la estrategia de cada compañía, hemos identificado también dos tendencias o dos estrategias diferentes en el mercado de la oferta de trabajo en internet:

- Una primera que consiste en publicar las ofertas de trabajo para las empresas que buscan a un empleado específico y así permitir a los buscadores aplicar a éstas a través de internet: estas páginas se parecen a bolsas de empleo y su funcionamiento es muy sencillo, pone la oferta en relación con la demanda. Esta estrategia es desarrollada por Monster y las páginas web menos importantes como Indeed, Trabajos.com, Infojobs, Infoempleo, o Computrabajo.
- Una segunda estrategia, más novedosa y desarrollada a través de la expansión de las redes sociales, consiste en crear una red social profesional donde la gente puede buscar un trabajo pero también compartir su experiencia profesional personal, publicar su CV en la web, seguir noticias de empresas, etc., en breve todo lo que tiene relación con el mundo profesional. Es una estrategia desarrollada por los últimos entrantes en el mercado como LinkedIn lanzado en 2003 y podemos hablar también de Job and Talent lanzado en 2009, aunque veremos a continuación el posicionamiento exacto de este último entrante.

Para resumir y tener los distintos grupos estratégicos muy claros, vamos a desarrollar una matriz recapitulativa con los distintos competidores mencionados antes:

Gráfico 10: Matriz recapitulativa de los distintos grupos estratégicos en el mercado de la oferta de trabajo en Internet y en España (2014)



Fuente: Creación personal

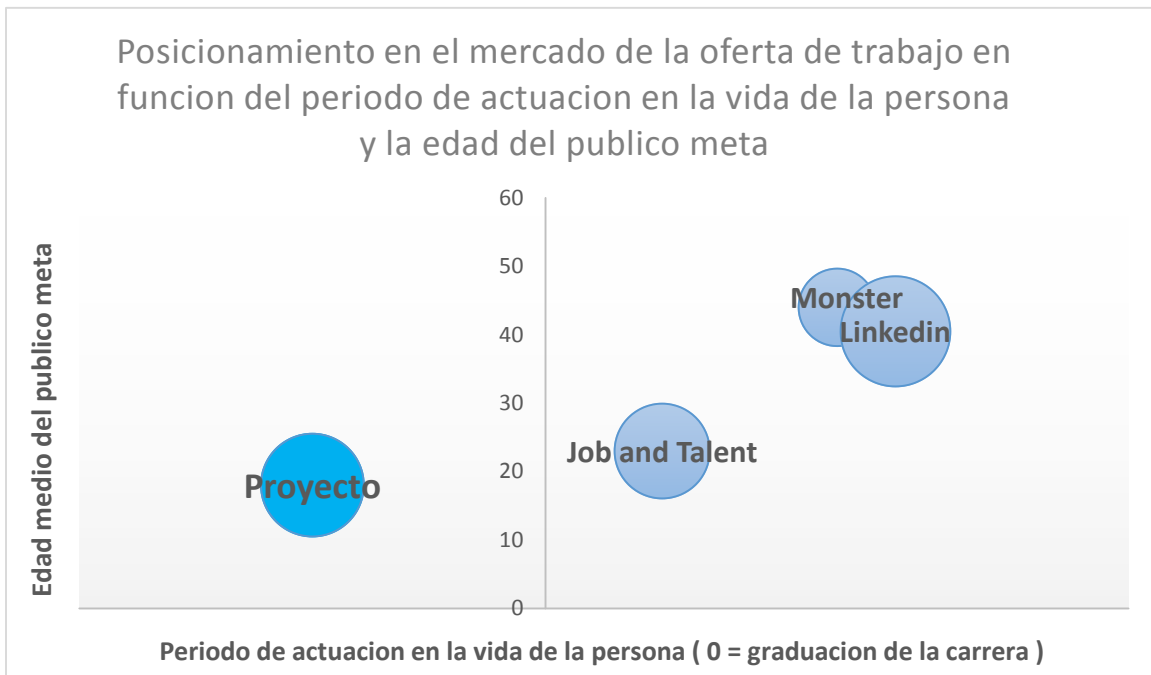
Como lo vemos a través de esta matriz recapitulativa, las empresas se dividen entre las dos estrategias en el mercado. LinkedIn desarrolla una estrategia de red social profesional y Monster, una estrategia de “bolsa de empleo” como las páginas de menor importancia en el mercado. Además, tenemos que hablar del caso de Job and Talent que, como lo vemos, se está situando entre las dos estrategias: hemos analizado la estrategia de la empresa y pensamos que desarrolla su propia estrategia mezclando la estrategia de “bolsa de empleo” y la estrategia de “red social profesional”. En efecto, esta página web en su naturaleza propia se constituye como una bolsa de empleo, en la que los jóvenes y nuevos activos pueden encontrar directamente ofertas de empleo; pero la empresa adopta también una estrategia de red social a través de colaboraciones con verdaderas redes sociales como Facebook o también LinkedIn. Este doble aspecto le permite proponer en el mercado un servicio muy completo y así desarrollarse muy rápidamente en el mercado español disfrutando de las ventajas que ofrece cada modelo.

A continuación, vamos a situar nuestro proyecto dentro del entorno competitivo actual desarrollando matrices de posicionamiento bidimensional en función de factores claves del mercado. Nuestro proyecto basa su diferenciación en dos factores claves que son la edad media del público meta y también el momento de actuación dentro de la vida de la persona.

En la matriz siguiente, podemos ver que nuestro proyecto en el factor de la edad media de su público meta sólo tendría como competidor directo la página web Job and Talent ya que su negocio se dedica mayoritariamente a las personas jóvenes, recientemente graduadas que buscan a entrar en el mercado laboral de la mejor manera posible. Además, Monster desarrolla

su actividad proponiendo todos los empleos disponibles en su página sin especializarse en un rango de edad específico y LinkedIn, como lo hemos visto antes, tiene una edad media de usuarios de más de cuarenta años y tiene dificultades para atraer y mantener la participación de los usuarios más jóvenes.

Gráfico 11: Matriz de posicionamiento esperado en el mercado de la oferta de trabajo en Internet en función del periodo de actuación en la vida de la persona y de la edad del público meta.



La gran diferencia entre nuestro proyecto y los servicios presentes ya en el mercado, es el periodo de actuación en la vida de las personas: nuestro proyecto intenta ayudar y preparar a los estudiantes a lo largo de su carrera para garantizarles y facilitarles, una vez graduado, la inserción en el mundo laboral. Cuando todas las empresas ya presentes en el mercado, intentan curar el problema del desempleo, cuando el estudiante llega al mercado laboral, nuestro proyecto intenta modificar el modelo presente, intentando resolver el problema en su raíz, antes de la llegada al mundo laboral.

Negocio basado en el valor compartido

Nuestro objetivo principal es basar nuestro negocio en la idea de creación de valor compartida: tiene que crear valor monetario pero también añadir valor y mejorar nuestra sociedad actual. Pensamos que una empresa, hoy en día, como actor fundamental de la sociedad y tomando en cuenta el poder de actuación que tiene sobre ella, tiene que ser consciente también de sus responsabilidades frente a ella. El primer autor que utilizó este término de “valor compartido” fue Michael E. Porter en un artículo publicado en el *Harvard Business Review* titulado “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. En este artículo, Porter describe la relación muy estrecha que existe entre la competitividad de una empresa y el nivel de bienestar de las sociedades en las cuales la empresa desarrolla su actividad.

Por ejemplo, y según el pensamiento de Porter, un problema de baja educación en la sociedad puede impactar directamente la actividad de la empresa, costándole con frecuencia gastos adicionales, accidentes laborales, etc.

Nosotros compartimos el pensamiento de Porter, lo hemos entendido, interiorizado y adoptado para crear un modelo de negocio, respondiendo a una necesidad social encontrada en el mercado. Un mercado en el cual, existe una doble dependencia: la empresa tiene la necesidad de una sociedad competente y próspera, no sólo para crear demanda para sus productos sino también para crear y mejorar el entorno de esa sociedad y así permitir a la sociedad desarrollarse y mejorarse dentro de este entorno. Al contrario, la sociedad tiene la necesidad de empresas exitosas para proveer empleos y crear oportunidades de desarrollo para los ciudadanos. Nosotros hemos basado nuestro proyecto en esta idea de interdependencia, integrando el aspecto social dentro del núcleo del negocio. Nuestro objetivo como empresa, no sólo es generar ingresos y generar riqueza monetaria sino también mejorar la sociedad en la cual vivimos, ayudando a los estudiantes a crecer y desarrollarse para que ellos, después, puedan mejorar a su vez la sociedad.

V. CONCLUSIONES

Al principio de nuestro trabajo, habíamos definido tres grandes objetivos a alcanzar: analizar los huecos presentes en el mercado y las necesidades que cumplir, definir una propuesta de valor capaz de satisfacer estas necesidades y por fin estudiar la viabilidad estratégica de nuestro proyecto en el entorno competitivo actual en España.

A través de nuestro análisis de la situación actual en España, hemos identificado precisamente las necesidades de todos los actores presentes, directamente o indirectamente, en el mercado del trabajo, es decir los estudiantes y buscadores de empleo, las empresas y también el gobierno que tiene que resolver los problemas sociales como el paro.

A partir de las necesidades definidas en la primera parte, hemos desarrollado un modelo de negocio capaz de asumir todas las necesidades principales de los actores del mercado, desarrollando el compromiso social de las empresas y creando una empresa enfocada en la creación de valor compartida o en otras palabras: relación win-win entre la empresa y la sociedad. Creemos, como Joseph Schumpeter (1939) o Michael Porter (2006), que la creación de compañías híbridas, con un doble objetivo que es la creación de valor monetaria y la creación de valor social, es el futuro de nuestra economía ya que tiene la necesidad de moverse hasta un modelo más responsable y respetuoso. Pensamos también, al contrario de Milton Friedman (1978), que el Estado no puede encargarse solo, de mejorar las condiciones sociales en un país, existen múltiples actores en la sociedad y tienen todos, responsabilidades frente a esta sociedad, incluyendo las empresas y los ciudadanos.

Una vez, establecida nuestra propuesta de valor para el mercado, hemos analizado la viabilidad estratégica de nuestro modelo en el entorno actual español, desarrollando modelos de análisis estratégicos para identificar el nivel de competencia, las ventajas y desventajas del entorno así que las distintas oportunidades y amenazas que podrían afectar al desarrollo de nuestro proyecto.

Los resultados de nuestro análisis son bastante favorables al desarrollo del proyecto en España ya que es un país que dispone de todas las infraestructuras y recursos necesarios a su desarrollo y en el cual, la competencia en la industria de la oferta de trabajo en Internet no es muy importante. Además, existen más de diez millones de estudiantes actuales o futuros, que necesitarían una ayuda en los quince próximos años. En efecto, hemos observado las consecuencias positivas que tendría nuestro proyecto en las diferentes necesidades del mercado y hemos identificado la estrategia de diferenciación de nuestro proyecto como bastante interesante en el mercado actual. Al centrarse en las necesidades del estudiante y sobre todo en sus necesidades durante la carrera universitaria, nuestro proyecto intenta prevenir el problema de desempleo antes de llegar en el mercado laboral, al contrario de las empresas ya presentes en el mercado que intentan sobre todo resolver el problema del desempleo en España, después de que se haya producido la situación de desempleo.

Para concluir y como lo hemos dicho antes, creemos en este proyecto y en el éxito futuro de éste en el mercado español. Efectivamente, aunque la compañía Job and Talent adquiera cada vez más importancia en España, pensamos que nuestro proyecto, al actuar durante la carrera del estudiante, puede responder de manera más completa a las necesidades de los estudiantes y sobre todo, pensamos que la competencia a la hora de ofrecer soluciones, formación o trabajo a los estudiantes no puede ser excesiva y sólo puede mejorar aún más sus condiciones para aprender, desarrollarse y conocer el éxito laboral.

Pero el lanzamiento de dicho proyecto, a pesar de necesitar mucho trabajo y esfuerzos para que se desarrolle y se expanda en el mercado español, necesitaría también una inversión financiera inicial, aunque no sea muy importante, para sostener el aspecto financiero del proyecto. Este aspecto nos lleva de nuevo a la realidad del mercado actual: ¿Cómo un estudiante, lleno de ideas novadoras y con la voluntad de emprender para hacer avanzar nuestra sociedad, puede, con una deuda estudiantil de cuatro ceros después de su carrera y un estatuto de deudor arriesgado, llevar a cabo sus ideas para intentar mejorar el bienestar de la sociedad? Esta pregunta podría ser un nuevo sujeto de investigación, analizando las nuevas vías de financiación como son el *Crowdfunding*, los *Business Angels* o las *Venture Capitalists*, que podrían permitir a un futuro emprendedor como yo, encontrar soluciones viables para permitirle desarrollar su negocio.

VI. ANEXOS

	País	Gastos medios por año y por estudiante (en € PPA)
24.	Rumania	2 183 €
23.	Bulgaria	2 562 €
22.	Letonia	3 437 €
21.	Lituania	3 750 €
20.	Croacia	3 894 €
19.	Estonia	4 180 €
18.	Eslovaca	4 203 €
17.	Hungría	4 232 €
16.	República Checa	4 762 €
15.	Portugal	6 151 €
14.	Italia	6 557 €
13.	Eslovenia	6 671 €
12.	Reino Unido	6 739 €
11.	Alemania	7 163 €
10.	Finlandia	7 365 €
9.	Francia	7 667 €
8.	Malta	7 833 €
7.	España	7 861 €
6.	Países Bajos	7 945 €
5.	Irlanda	8 228 €
4.	Suecia	8 437 €
3.	Bélgica	8 865 €
2.	Dinamarca	9 972 €
1.	Chipre	10 850 €

No se dispone de información para Grecia, Polonia, Luxemburgo y Austria.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Libros

Flamholtz, E., & Lacey, J. 1981. *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.

Foster, R., 1986. *L'Innovation. Avantage à l'attaquant*.

Foster, R., and Kaplan, S., 2001. *Creative Destruction. Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market. And How to Successfully Transform Them*.

Fourmy, M., 2012. *Ressources humaines, stratégie et création de valeur, vers une économie du capital humain*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Smith, A., 2010. *Business Model Generation*.

Osterwalder, A., 2004. *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*.

Schumpeter, J. 1939. *Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*.

Artículos

Becker, G. 1964. Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, *NBER-Columbia University Press*.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31–48.

Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press New York.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92.

Porter, M.E. & Kramer, M.R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February, 89(1-2), pp. 62-77.

Audio

Friedman, M. 1978. *Speaks: Lecture 04, "The Role of Government in a Free Society"*

Web

http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/actualidad/1392925373_652154.html/
(23.01.14)

<http://marcaespana.es/es/economia-empresa/i-d-i/destacados/15/espanya-al-frente-de-la-tecnologia-y-la-innovacion/> (15.02.14)

http://www.eldiario.es/economia/Espana-vuelve-record-juvenil-Europa_0_215928557.html/
(21.02.14)

http://www.tendencias21.net/La-universidad-publica-espanola-es-la-sexta-mas-cara-de-la-UE21_a12030.html/ (21.02.14)

<http://www.elmundo.es/ciencia/2013/12/02/529c7b9e68434198688b4581.html/> (25.02.14)

<http://www.rtve.es/noticias/20131114/gasto-id-sigue-descendiendo-espana-56-menos-2012-respecto-2011/791621.shtml> (25.02.14)

<http://www.cubadebate.cu/noticias/2014/01/03/crece-a-niveles-records-la-deuda-de-los-graduados-universitarios-en-estados-unidos/#.Ux9Ykvl5Pul/> (26.02.14)

<http://www.rtve.es/noticias/20140221/agencia-moodys-sube-escalon-nota-deuda-espanola-aleja-del-bono-basura/884440.shtml/> (28.02.14)

<http://www.ine.es/> (03.03.14)

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (05.03.14)

<http://www.monster.es/> (08.03.14)

<http://www.jobandtalent.com/es> (08.03.14)

<https://es.linkedin.com/> (08.03.14)

<http://trabajos.com/> (08.03.14)

VIII. AGRADECIMIENTOS

Quería agradecer a mi tutora, Raquel Redondo Palomo, por su ayuda, su disponibilidad a lo largo del trabajo y por sus consejos en el desarrollo de éste. Fue muy importante para mí, tener respuestas muy claras y orientaciones interesantes para completar y mejorar mi investigación.

Muchas gracias para todo.



Quería agradecer también a Miguel Ángel López Gómez, por su ayuda voluntaria semanal y su disponibilidad a lo largo del trabajo. Su presencia fue muy preciosa, motivadora y sus consejos avisos me permitieron desarrollar un trabajo completo y coherente con mi idea principal.

Muchas gracias para todo.



Quería agradecer también, por sus testimonios útiles y su apoyo a lo largo del trabajo, a las personas siguientes:

Julie Lacroix - Robin Szezepanski - Hugo Ramarijaona - Thomas Schutz - Loic Leclerc – Arthur Demange - Erik Bertrand Amme – Hélène Fioramonti – Amélie Woltrager – Agathe Hirsch – Mathilde Viard – Laura Garat – Margaux Cassand – Camille Rivière – Muriel Loegel y todas las personas que me ayudaron durante el trabajo.